



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo pedagógico directivo y la
motivación laboral del personal del Colegio de Alto
Rendimiento Moquegua, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. Ana María, Arias Villegas

ASESOR:

Dr. Dulio Oseda Gago

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y modernización del Estado

PERÚ– 2018

PAGINA DEL JURADO

.....
Dra. Gleny Góngora Fernández
Presidente

.....
Dr. Robinson Almanza Cabe
Secretario

.....
Dr. Dulio Oseda Gago
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes Dios colocó en mi vida para guiarme, por sus buenas enseñanzas, por estar siempre dispuestos a escucharme.

A ti, por tu cariño y tu paciencia, a tu lado cada día hay un constante aprendizaje, eres quien me impulsa a lograr metas, sin ti no sería posible concluir esta tesis.

Ana

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo de Trujillo por permitirnos estudiar la maestría en la ciudad de Moquegua.

A mi asesor Dr. Dulio Oseda Gago, por compartir sus conocimientos y experiencia durante la ejecución de la Maestría en Gestión Pública.

Al Personal docente de la institución educativa por su apoyo.

Al director General del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua.

La autora.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Ana María Arias Villegas, estudiante del programa de Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI: 04430223 con la tesis titulada: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo al título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Moquegua, 18 agosto de 2018



Ana María Arias Villegas
DNI: 04430223

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, pongo ante ustedes la tesis titulada: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018 con la finalidad de determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua en el año 2018, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la universidad Cesar Vallejo, para Obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora.

ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
1.4. Formulación del problema	32
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	34
1.7. Objetivos	35
II. METODO	36
2.1. Diseño de la Investigación	36
2.2. Variables, operacionalización	36
2.3. Población y muestra	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	41
2.5. Método de análisis de datos	43
2.6. Aspectos éticos	43
III. RESULTADOS	44
3.1. Descripción	44
3.2. Contrastación de hipótesis	52
IV. DISCUSIÓN	58

V. CONCLUSIONES

VI. RECOMENDACIONES

VII REFERENCIAS

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

ANEXO 3 INSTRUMENTOS

ANEXO 4 MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

ANEXO 5 FIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH

ANEXO 6 BASE DE DATOS

ANEXO 7 CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE
INTRUMENTOS

ANEXO 8 FOTOGRAFIA

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág
		.
Tabla 1	Personal que labora en la Institución Educativa	40
Tabla 2	Pruebas de normalidad para la muestra	44
Tabla 3	Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo	45
Tabla 4	Dimensión 1: La gestión directiva	46
Tabla 5	Dimensión 2: Procesos pedagógicos	47
Tabla 6	Variable 2: Motivación laboral	48
Tabla 7	Dimensión 1: Necesidad de logro	49
Tabla 8	Dimensión 2: Necesidad de poder	50
Tabla 9	Dimensión 3: Necesidad de afiliación	51
Tabla 10	Coeficientes para la Rho de Spearman	52
Tabla 11	Correlaciones entre variables Liderazgo pedagógico directivo y Motivación laboral	53
Tabla 12	Correlación entre la dimensión Gestión directiva y la variable Motivación laboral	54
Tabla 13	Correlación entre la dimensión Procesos pedagógicos y la variable Motivación laboral	55
Tabla 14	Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión Necesidad de logro	55
Tabla 15	Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión Necesidad de poder	56
Tabla 16	Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión Necesidad de afiliación	57

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo	45
Figura 2 Dimensión 1: Gestión directiva	46
Figura 3 Dimensión 2: Procesos pedagógicos	47
Figura 4 Variable 2: Motivación laboral	48
Figura 5 Dimensión 1: Necesidad de logro	49
Figura 6 Dimensión 2: Necesidad de poder	50
Figura 7 Dimensión 3: Necesidad de afiliación	51

RESUMEN

La presente investigación aplicada tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. Y la hipótesis prevista es probar si: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

Por este motivo se ha realizado una investigación cuantitativa de tipo correlacional, con un diseño no experimental, transversal. Para responder a los problemas de investigación y cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se ha elaborado un cuestionario por cada variable de estudio, dirigida a 60 docentes de la institución educativa, para determinar los niveles de relación entre las variables de estudio. La muestra es no probabilística y corresponde a un muestreo tipo censal.

El resultado de la investigación ha reportado la existencia de una relación positiva moderada ($\rho=0.604$) entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la variable motivación laboral. Finalmente, se ha determinado que si existe una relación entre las variables de estudio, la cual se caracteriza por un liderazgo pedagógico directivo moderado en la gestión directiva y en los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que influye regularmente en el logro de metas y objetivos, en la participación y en el trabajo en equipo, es decir, en la motivación laboral del personal de la institución educativa.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico directivo, motivación laboral, planificación, participación y trabajo en equipo.

ABSTRACT

The purpose of this applied research is to determine the relationship between management pedagogical leadership and the work motivation of the staff of the Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. And the expected hypothesis was: There is a relationship between directive pedagogical leadership and work motivation of the staff of the Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

For this reason, a correlation-type quantitative research has been carried out, with a non-experimental, transversal design. To answer the research problems and meet the research objectives, the survey technique was used and as a tool, two questionnaires were prepared for each study variable, to determine the levels of relationship between the study variables. The sample is non-probabilistic and corresponds to a census type sampling.

The result of the investigation has reported the existence of a moderate positive relationship ($\rho = 0.604$) between the directive pedagogical leadership variable and the labor motivation. Finally, it has been determined that there is a relationship between the study variables, which is characterized by moderate pedagogical leadership in the management and in the pedagogical processes for the improvement of learning, which regularly influences the achievement and the objectives, in participation and in teamwork, that is, in the work motivation of the staff of the educational institution.

Keywords: Managerial pedagogical leadership, work motivation, planning, participation and teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Los cambios a nivel mundial en el presente siglo XXI, en los aspectos: económico, político, social y científico-tecnológico ha conllevado a un acelerado desarrollo y crecimiento desigual, y de acceso a la educación de calidad de los países en vías de desarrollo frente a los modelos educativos de los países desarrollados, donde las evaluaciones internacionales como el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) se han establecido como el indicador de excelencia y calidad educativa a seguir por todos países. Del mismo modo, el papel de los docentes y directivos ha conllevado a asumir nuevos retos, estrategias y un cambio en el liderazgo pedagógico acorde a los nuevos enfoques y modelos educativos.

En el caso de Perú, se han venido implementando reformas educativas con el fin de mejorar la calidad educativa mediante la aplicación de la prueba de Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), gestión pedagógica de docentes y directores y modalidades de servicios educativos pilotos promovidos por el Ministerio de Educación. Esta reforma pedagógica forma parte de la política educativa no es sostenible en el tiempo, debido a que cambia con cada gobierno promoviendo la inestabilidad social de las instituciones educativas y el rechazo de los actores principales de la educación a nivel nacional. Aquí, las capacidades pedagógicas necesitan actualizarse continuamente, así como el liderazgo es un factor que está asociado al rendimiento del estudiante y por ello, se viene priorizando en la agenda política educativa en el ámbito mundial (Bolívar, 2010).

Esta problemática estructural de la educación ha generado desequilibrio en las instituciones educativas limitando la función de los directivos para una adecuada gestión educativa. A ello, se suma los cambios en contenidos curriculares, el clima institucional, la gestión y la capacidad de liderazgo del director, la política de gobierno, los recortes presupuestales, etc., que no hacen más que condicionar la calidad educativa y la producción o motivación del docente. En ese sentido el rol de liderazgo directivo es fundamental para promover un buen ambiente motivado de

trabajo donde los docentes desempeñen su labor de manera eficiente, que para el caso de estudio se desarrolla en el Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua.

El gobierno del Perú como política social de estado, a través de diversas experiencia en otros países, ha ido reconociendo la necesidad de disponer nuevas estrategias que garanticen la inclusión social, y en el 2007 se propuso implementar un enfoque de elaboración presupuestal por resultados o llamado también Gestión por Resultados, el cual busca optimizar los recursos a través de mecanismos para elaborar el presupuesto público y aquellos orientados a su seguimiento y evaluación los cuales cobran especial importancia como elementos para asegurar la eficiencia y transparencia de la función pública.

Desde el año 2014 el Ministerio de Educación ha elaborado el Marco del buen desempeño del Directivo, que establece el papel que tiene los directores como promotores y gestores de la calidad de enseñanza en los estudiantes, estableciéndose dominios, competencias y desempeños que deben tener los docentes y directores para mejorar la gestión pedagógica, administrativa e institucional. Ahora bien, En toda gestión escolar, la función del liderazgo puede estar orientado hacia la administración de los centros educativos, o centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina, 2011). Por ende, las funciones administrativas y pedagógicas están interrelacionadas y son características de la gestión educativa en nuestro país, donde la responsabilidad recae sobre el director, como máxima autoridad y representante legal de la institución educativa (MINEDU, 2003). Según los estudios de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2006), muestran el tiempo que invierten los directores en funciones administrativas y burocráticas, limitando su quehacer pedagógico y como estas limitaciones influyen en el rendimiento estudiantil y en la percepción de la comunidad educativa.

A nivel local, el rol de que tienen los directivos en las instituciones educativas es fundamental para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad. En este contexto, algunos estudios realizados muestran que los directivos tiende a invertir la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y poco en las pedagógicas, dando mayor importancia a algunas competencias que a otras como

el acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, y la gestión de los recursos de la institución educativa. En ocasiones, las prácticas directivas han generado malestar en los docentes aludiendo que ellos realizan pocas actividades de implementación pedagógica, y que sus logros y desempeños no son reconocidos, lo cual afecta en la motivación y compromiso de los docentes, por ende, en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Esta problemática regional se presenta con ciertos matices dentro del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua. La gestión educativa del Colegio responde a los lineamientos educativos de orden nacional, así como, a los estándares de calidad educativa internacional de la Organización del Bachillerato Internacional. La adecuación a los estándares de calidad implica un alto compromiso y despliegue de esfuerzos compartidos, trabajo bajo presión por resultados, autoevaluación continua, entre otros; los cuales viene generando de manera gradual los resultados esperados, y con ellos, también, problemas y desafíos que resolver.

Desde su creación a nivel nacional en el año 2015, se han registrado pocos estudios relacionados a evidenciar la incidencia que tiene el liderazgo pedagógico directivo sobre la motivación laboral del personal en Colegios de alto Rendimiento. Por ello mediante el presente estudio, a partir del recojo de información, se busca conocer si el liderazgo pedagógico del director influye sobre la motivación del personal, y por ende, directa o indirectamente, sobre el rendimiento académico de los estudiantes del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, en el año 2018.

1.2. Trabajos previos

Dentro de los antecedentes internacionales podemos encontrar a Evans (2015), en su tesis doctoral en Psicología de la educación y desarrollo humano, titulada *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima*, Programa de Doctorado 700H de la Universidad de Valencia, se plantea como objetivo analizar la Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. Esta investigación mixta, tiene como unidad de análisis a

estudiantes, directores de 21 instituciones educativas, y para el recojo de información se aplicó varios cuestionarios, llegando a las siguientes conclusiones: los directivos no ejercen liderazgo transformacional y su nivel de Inteligencia Emocional es bastante inadecuado para la responsabilidad que se les exige. Es decir, no se adecuan a las dos dimensiones abordadas por este estudio, como son: ser promotor de estilo participativo y expresar un carisma personalizante. La investigación también observa que los directivos no tienen la Autoestima requerida para las funciones de Liderazgo a las que son llamados a desempeñar y por tanto se percibe que afecta en la manera de conducir un grupo humano de profesionales de la educación con una misión tan importante como es la educación de niños, niñas y jóvenes.

Aguilera (2011), en su tesis doctoral en educación, titulada *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*, de la Universidad de Alcalá, Área de didáctica y Organización Escolar; se plantea el objetivo de establecer relación entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo, para ello, combina técnicas cuantitativas (encuestas) y técnicas cualitativas (grupos de discusión de estudio de casos), llegando a las siguientes conclusiones: los centros de la Fundación Creando Futuro se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva el esfuerzo extra que realizan y la efectividad de los empleados dentro de la institución. En general se rechazan los tipos de liderazgo que implican eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones.

Según Solís (2010), en su tesis de maestría en ciencias con especialidad en Administración y desarrollo de la Educación, titulada *La influencia del liderazgo en la Gestión Escolar, Escuela superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas del Instituto Politécnico Nacional [IPN], México*, se propone como objetivo determinar la forma en la que influye el tipo de liderazgo directivo en el CECyT 10 del IPN en los resultados de la gestión escolar. Para ello, desarrolla una investigación descriptiva de tipo cuantitativa, llegando a las siguientes conclusiones: el liderazgo que ejercen los directivos es de tipo burocrático e influye

de una manera directa en la gestión educativa, caracterizado por ser metódico, prudente, disciplinado y normativo.

A nivel Nacional, Reymundo (2016), en su tesis doctoral en Gestión pública y Gobernabilidad, titulada *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016*, Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, se propone como objetivo determinar el Liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la Región Callao al 2016; a partir de una investigación no experimental, de tipo causal-multivariable, aplica un cuestionario a 384 docentes de instituciones educativas, llegando a la conclusión de que el liderazgo directivo y la motivación laboral incide significativamente en la satisfacción laboral del personal, donde más del 50% de la variación de la satisfacción es explicado por el tipo de liderazgo y la motivación laboral.

León (2015), en su tesis de maestría en Educación, titulada *El Clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*, Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Marcos, se propone como objetivo determinar la relación del Clima organizacional y el estilo del liderazgo del Director en la Institución Educativa N° 5170. La investigación descriptiva-correlacional, llega a las siguientes conclusiones: existe una alta relación entre clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú-Italia de Puente Piedra según la Prueba de Pearson de 0,912.

Pachas (2017), en su tesis de maestría en Educación con mención en docencia y Gestión educativa, titulada *Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas – UGEL 7 – San Luis, 2016*, Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, se plantea como objetivo determinar si existe relación entre el liderazgo directivo y la motivación en los docentes de las instituciones públicas - UGEL 7 – San Luis, 2016. La metodología empleada para la investigación es tipo correlacional, aplicándose una encuesta a 86 docentes, concluyendo que: existe

una correlación positiva ($\rho=0.344$), con un grado de significancia estadística, entre las dos variables.

Cervera (2012), en su tesis doctoral en Educación, titulada *Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos*, Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se propone como objetivo determinar el liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos, para lo cual llega las siguientes conclusiones: las diversas áreas del liderazgo transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Asimismo, se ha encontrado diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indicándose que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de los elementos como Unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad, consideración y en el total del clima organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

Según Castillo (2010), en su tesis de maestría en Educación con mención en la Gestión de la Educación, titulada *Relación del liderazgo de la Directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009*, Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola, se propone como objetivo determinar la Relación del liderazgo de la Directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao, a partir de un diseño de investigación descriptivo-correlacional, se llegó a la conclusión de que no existe relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño de los docentes, caracterizadas por un estilo de liderazgo autoritario de la directora, docentes desmotivados con un nivel medio de desempeño laboral.

A nivel local, Chambilla (2017) en su tesis de maestría en Educación con mención en Gestión y administración educativa, titulada *Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017*, Escuela de Posgrado de la

Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se propone como objetivo determinar la Relación entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Rafael Díaz” de Moquegua, año 2017, a partir de un diseño de investigación descriptivo-correlacional transversal, se aplica una encuesta a 25 docentes, llegando a la conclusión de que existe relación significativa entre las variables (correlación positiva moderada $r=0.737$).

Por su parte, Argote (2018), en su tesis de maestría en Educación con mención en Gestión y administración educativa, titulada *Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016*, Escuela de posgrado Facultad de Ciencias Educación de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se propone como objetivo determinar la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de Educación Secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016, a partir de un diseño de investigación descriptivo-correlacional, se aplicó un cuestionario a 131 docentes de instituciones educativas públicas de nivel secundario de la provincia de Ilo, concluyéndose que existe relación significativa entre las variables de estudio (correlación positiva significativa $r=0.889$).

1.3. Teorías relacionadas al tema

El liderazgo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood y Riehl, 2005, p.20) donde el líder puede desempeñar varios roles y funciones a partir de factores individuales, contextuales, y de las metas que se proponga. Ese poder formal de los directivos para ejercer influencia en la organización, para lograr consensos y movilizar a todos a metas comunes, en tanto, esa influencia apunte a la mejora de aprendizajes, se transforma en un liderazgo educativo o pedagógico (Bolívar, 2010).

El liderazgo no se puede restringir a su carácter funcional, por ello se afirma que:

a) El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: No es un individual aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en

relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo; b) El liderazgo implica un propósito y una dirección: Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. Estas metas pueden ser establecidas de manera grupal pero que trasciende al aprendizaje escolar, focalizando de manera integral los componentes y acciones que apoyen el aprendizaje de los estudiantes; c) El liderazgo es un proceso de influencia. No solo de metas explícitas, sino también, de los pensamientos y actitudes que permitan ser efectivos; d) El liderazgo es una función, según los roles a ejercer puede ser compartida de manera particular o mediante la designación formal. d) El liderazgo es contextual y contingente, según las características de la institución, las metas planteadas, docentes, recursos y plazos (Leithwood y Riehl, 2005, pp. 18-19).

Leithwood y Riehl (2005), citando a varios autores, establecen cuatro afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo escolar, de los cuales podemos resaltar el papel del director que contribuye al mejoramiento del aprendizaje escolar teniendo un efecto: en las expectativas educativas y la participación de los padres, el seguimiento al progreso del estudiante, coordinación de currículo, políticas y prácticas equitativas; así como, en la participación de la toma de decisiones y, de manera indirecta, en los aprendizajes. Por ello, el liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y, luego, puede ser distribuido a otros, asumiendo roles de liderazgo que según Fullan (1991) “desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito” (citado en Leithwood y Riehl, 2005) y ejerzan influencia en los valores y acciones de otros.

Leithwood y Duke (1999) describieron veinte diferentes formas de liderazgo directivo y los clasificaron en seis enfoques genéricos de liderazgo: pedagógicos, transformacionales, morales, participativos, administrativos y contingentes. Entre los mencionados, se puede resaltar el liderazgo directivo transformacional, que apunta al fomento del desarrollo de capacidades y al compromiso individual con las metas institucionales establecidas, que para algunos autores, este tipo de liderazgo está relacionado con el liderazgo carismático (Leithwood y Jantzi, 2000) que se distingue del enfoque de liderazgo transaccional, que se basa en una transacción de intercambios según las necesidades y objetivos que se persigan (Varela, 2010).

citado en Almirón, Tikhomirova, Trejo y García, 2015). Robinson, Lloyd y Rowe (2008) resalta la eficacia de las escuelas y el buen clima escolar, como resultado del liderazgo transformacional ejercido por los directores. No obstante, el buen desempeño escolar se distingue con un liderazgo pedagógico o instructivo, que se caracteriza por centrarse en actividades que tienen impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en función de metas (citado en Ministerio de Educación [MINEDU], 2014).

Leithwood (1994) presenta seis dimensiones del liderazgo transaccional: crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; mostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela. Asimismo, según la función de gestión del liderazgo transaccional, distingue: el manejo del equipo educativo, apoyo pedagógico, monitoreo de las actividades escolares y foco en la comunidad (citado en Leithwood, 2009, p.38).

Las prácticas básicas de liderazgo consisten en establecer rumbos y metas realizables articuladas a la visión de la institución que permitan orientar y fortalecer la actividad organizacional y los procesos colaborativos. Asimismo, promueven las capacidades y motivaciones que asegure el rendimiento de los docentes y estudiantes a partir de cambios estructurales en la organización, en cuanto a equipos, tareas, procedimientos, recursos tecnológicos, entre otros. Los líderes efectivos promueven un sentido de unidad y pertenencia de los estudiantes, docentes, padres de familia, etc.; para ello, deben partir por desarrollar una cultura educativa familiar, conociendo los antecedentes familiares y como afectan el aprendizaje de los estudiantes, mediante la coordinación de servicios sociales de apoyo y fomento de las formas de capital social que tienen y traen los estudiantes en la escuela (Leithwood y Riehl, 2009, pp. 25-32).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016), a partir de un informe que analiza la educación en América Latina sobre las reformas educativas, precisa que, para lograr la mejora en la calidad educativa y obtener mejores resultados escolares se debe definir responsabilidades de

liderazgo relacionadas a la mejora del rendimiento de los estudiantes; desarrollar modelos de competencias distribuidas y compartidas; desarrollar habilidades de liderazgo eficaz que respondan a las situaciones particulares y generales; y formen parte de la profesión. En tal sentido, el liderazgo pedagógico está enfocado en la función que tiene el director y el rol que cumple en la mejora de procesos pedagógicos del colegio y el tiempo dedicado a esa función influiría en el rendimiento de docente y estudiantes. El siglo XXI, ha modificado el rol de los directores en las instituciones educativas, no solo se deben ser gestores públicos, sino también, ejercer un liderazgo Pedagógico (Jabonero, 2015).

El director cumple funciones trascendentales, tales como: 1) funciones técnico-administrativas, asociadas a la gestión, la planificación, la coordinación, la dirección, la supervisión y la evaluación de personal docente, así como, el manejo financiero y el manejo de los recursos; 2) las funciones humanas y culturales, relacionadas a la motivación de los integrantes de la comunidad educativa, así como, a los valores y prácticas compartidas, resaltando la buena convivencia, y la creación de espacios y oportunidades para todos; 3) las funciones políticas de participación, orientada a la administración de las relaciones de poder, trabajo en equipo y manejo de conflictos, que generen innovación tanto dentro de la institución educativa como hacia afuera. El director es el gestor estratégico que genera alianzas con las familias, organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas, quienes mediante la participación permitirán que el proceso formativo esté articulado a la comunidad; 4) funciones de liderazgo pedagógico, que brinde apoyo y supervisión a los docentes en su labor a través del desarrollo de espacios de aprendizaje, que permitan la retroalimentación entre los docentes. En el caso peruano, las funciones administrativas de los directores son la que ocupan más tiempo pese a que la estructura de políticas educativas esté orientada hacia un enfoque basado en el liderazgo pedagógico (Cuenca, 2015).

El liderazgo pedagógico directivo es distribuible dentro del equipo directivo, democrático, intrínseco de la organización y no de un individuo, por ello, está relacionada a la capacidad que tiene la institución para lograr aprendizajes significativos para todos. Para ello, el liderazgo pedagógico, debe establecer metas

y expectativas para la institución; donde el proceso pedagógico este caracterizado por una planificación, coordinación y una evaluación de la enseñanza y del currículo; así como, la retroalimentación entre directivos y docentes para un buen aprovechamiento de los recursos (Cuenca, 2015).

Para Ruiz (2015), el liderazgo pedagógico del director está relacionado a la calidad educativa, y particularmente con el aprendizaje de los alumnos, que garantice el logro de metas de aprendizaje. Por ello el liderazgo pedagógico del director debe ser integral, que incorpore la formación en valores para la vida, es decir que el aprendizaje de calidad debe fundarse en lo cognitivo y lo socioafectivo. El liderazgo asume competencias en dos procesos: 1) para el logro de aprendizaje de los estudiantes y su rendimiento educativo pero que supere la simple evaluación y se empodere otras vías de aprendizajes y 2) para el desarrollo pedagógico de los docentes como una vía de equidad, abordada desde conocimiento práctico. El desarrollo pedagógico se encamina en innovaciones educativas y actitudes proactivas producto del liderazgo directivo.

Anderson (2010) resalta la eficacia del liderazgo directivo y la calidad de las prácticas e influencias en la mejora educativa, donde las buenas prácticas están relacionadas con el cumplimiento de estándares, con evaluaciones y competencias profesionales, con políticas y gestión organizacional. Este liderazgo directivo debe ser pensado de manera distribuida y colaborativa. No se trata de una distribución de funciones y tareas de la administración o de la gestión, sino del esfuerzo coordinado de personas hacia un mismo objetivo de calidad educativa. Por ello, “el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros; sus habilidades y capacidades profesionales; y, las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores” (p.38).

Las acciones que están relacionados con la dirección de las personas o grupos, pueden ser abordadas a partir de los tres estilos de liderazgo que Lewin (1939) formula, siendo los siguientes: autoritario, quien no delega autoridad; democrático, que hace partícipe a sus colaboradores en las decisiones; y, Laissez-faire quien no

interviene en las acciones de sus colaboradores. El estilo de liderazgo que se asuma determina: la toma de decisión, la planeación, la participación y organización, y la valoración (citado en Castaño, 2013, pp.31-34)

Por otro lado, Bolívar (2010) precisa que los directores y directoras deben promover los cambios en la estructura organizativa de las instituciones educativas, y a través del liderazgo pedagógico directivo se promueva la mejora en la educación. El liderazgo debe entenderse como un “liderazgo para el aprendizaje”. En ese sentido, los directores son los que supervisan los logros y alientan el progreso, generando un clima adecuado para sus colaboradores, en el marco de un liderazgo distribuido que empodere a todo nivel y logre el desarrollo institucional de la escuela. Los éxitos del liderazgo para el aprendizaje radican en las prácticas y del liderazgo distribuido o compartido que se implemente. Al respecto Maureira, Moforte y Gonzalez (2014), destacan las características del liderazgo distribuido como parte integrante del liderazgo pedagógico directivo (ver Apéndice Tabla 1a), donde se distingue 4 capacidades: “construcción de sentido, relación con los demás, construcción de visión e inventiva” (p.140). Ahora bien, el liderazgo distribuido surge como el resultado de la dificultad de reconocer la magnitud de los procesos de influencia atribuibles solo al liderazgo del director (ver Apéndice Tabla 1b).

El MINEDU (2014), reconoce que el liderazgo pedagógico directivo es un factor de influencia para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por ello, el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico apunta a la mejora continua de la escuela (MINEDU, 2016). En tal sentido, la gestión escolar de una escuela reformada, promueve el pensamiento crítico y reflexivo, propicia una convivencia inclusiva, y redefine el sentido de las relaciones con la comunidad, donde:

“El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios y padres y madres de familia), la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012, pp.14-15).

A partir, de investigaciones internacionales y de un enfoque por resultados basado en desempeños se ha definido roles y responsabilidades que generen un mayor impacto en la calidad educativa, que vinculen el trabajo docente con la organización y aproximen la participación de la familia y la comunidad plasmados en la política educativa y sus documentos técnicos. Por ello, en base al Reglamento de la ley de Reforma Magisterial y el marco del buen desempeño directivo que establece estándares de desempeño, se formulan competencias y procesos de evaluación, así como, el desarrollo y fortalecimiento de capacidades acorde a las funciones y responsabilidades directivas.

En este contexto, los dominios, competencias y desempeños desarrollados en el Marco de buen desempeño docente (MINEDU, 2012) sirven como base del ejercicio pedagógico del directivo. Éste se conforma por cuatro dominios: el primero, se relaciona con la preparación para la enseñanza; el segundo, describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela; el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad (MINEDU, 2012, p. 24). Es por eso que, la gestión del directivo debe estar asociada “con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo” donde se integre las potencialidades de cada integrante de la comunidad educativa (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2011).

El marco de buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014) se conforma por: Dominios, que son el conjunto de competencias que forman parte de un área específica; Competencias, que son el compromiso, el cumplir responsabilidades y el manejo ético del entorno académico y social; Desempeños, son toda acción observable que realiza el directivo. Por ende, el marco de buen desempeño del directivo presenta la siguiente estructura: Dominio 1 tiene 4 competencias y 14 desempeños. Dominio 2 tiene 2 competencias, y 7 desempeños.

Los dominios son dinámicos e interdependientes. Así tenemos: Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: conformada por las

competencias que tiene el directivo a través de: 1) la planificación institucional y logro de metas; 2) la promoción de la participación democrática intercultural de actores educativos y la comunidad; 3) el desarrollo de condiciones operativas gestionando equitativa e eficientemente los recursos de la institución; y 4) la evaluación sistemática de la gestión de la institución educativa. Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Las competencias del directivo en este dominio se enfocan en: 1) la promoción de una comunidad de aprendizaje con los docentes, la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación continua, es decir, el desarrollo de la profesionalidad del docente; 2) la gestión de procesos pedagógicos dentro de la institución educativa mediante el acompañamiento sistemático al docente (MINEDU, 2014, pp. 33-34).

En concordancia, con los dominios mostrados por el Ministerio de Educación, Robinson (2007), presenta 5 dimensiones prácticas eficaces de liderazgo: 1) Establecimiento de metas y expectativas: se fijan metas claras, medibles y priorizadas, se comunica de forma clara a todos y se realiza seguimientos a las practicas que los docentes controlan; 2) Obtención de recursos en forma estratégica: los recursos y objetivos de enseñanza están alineados hacia la mejora educacional; 3) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del curriculum: mediante el apoyo y evaluación – basada en evidencia – en aula se brinda procesos de retroalimentación a los docentes, asimismo, a través de la supervisión del curriculum de cada nivel y curso en coordinación con el equipo docente; 4) Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente: mediante la promoción de oportunidades formales e informales para el aprendizaje profesional, participando de manera directa con los docentes; 5) Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo: a través de la organización y orden de las aulas evitando factores externos que interrumpan las oportunidades de aprendizaje (citado en Bolívar, 2010; MINEDU, 2016).

Motivación laboral

La Motivación Laboral se define como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas,

condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (Amorós, 2007, p. 81). Por ello, al estar el comportamiento de los directivos orientado al logro de metas de la institución, influirá en la motivación de los trabajadores, y su producción dentro de la institución educativa, a través de elementos como a) el Esfuerzo y dedicación para lograr objetivos institucionales; b) Necesidad: basada en estímulos individuales que originen un comportamiento de satisfacer la necesidad de logro; y, c) Metas organizacionales. La motivación incentiva al personal al desarrollo laboral bajo condiciones de interés por el trabajo que pueda satisfacer y lograr buenos resultados.

Al respecto Chiavenato (2009), identifica a la motivación como un elemento de las bases para el facultamiento en la toma de decisiones, donde se caracteriza por: motivar, incentivar a las personas, reconocer un buen trabajo, recompensar a las personas, festejar que alcancen las metas, y la participación de los resultados (p. 195). En cuanto al sistema de recompensas (debe estar relacionado al refuerzo positivo de Skinner) precisa que el comportamiento estará determinado por sus consecuencias. Sin embargo, por lo general, las organizaciones se valen más de sanciones que recompensas para mejorar el desempeño de las personas, es decir orientan sus acciones a reprender o sancionar que a incentivar y motivar. Toda acción parece estar orientada a ser correctiva que preventiva (anticipar el error). Asimismo, respecto a la remuneración por competencias puntualizada como la capacidad de “entrega” del colaborador, sin embargo, si la recompensa se vuelve rutinaria, la motivación desaparece en el tiempo.

La motivación en la persona está constituida por: una necesidad, impulso (satisfacer necesidades), comportamiento o acción, Desempeño (para alcanzar la meta) y Satisfacción de la necesidad (incentivo o frustración) (Chiavenato, 2004, p. 317). Cabe mencionar que, las relaciones con los colaboradores crea un entorno de confianza, respeto y atención, y de comunicación directa detectando los problemas personales que afecten el comportamiento del personal. Milkovich y Boudreau desarrollan un programa de relaciones con los colaboradores que incluye: 1) Comunicaciones; 2) Cooperación; 3) Protección: donde el trabajador sienta lo agradable que es el lugar de trabajo; 4) Ayuda; y, 5) Disciplina y conflicto: reglas claras para lidiar con conflictos. Asimismo, la motivación, la personalidad de

los colaboradores, sus comportamientos, como la tendencia a correr riesgos, no seguir los procedimientos, y a adoptar actitudes incorrectas, conllevan a menudo a accidentes (Chiavenato, 2009).

Para Newstrom (2011), la motivación del trabajo “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p.107), mediante 4 indicadores de la motivación que valoran los empleadores: 1) deseo de participación; 2) Compromiso; 3) Satisfacción; y, 4) Rotación. El papel de la motivación y la habilidad dan como resultado un desempeño potencial según los recursos y oportunidades que se le brinde, por ello un punto de partida es entender las necesidades del empleado. Existen motivadores intrínsecos, cuando la persona se siente recompensada por su trabajo; y motivadores extrínsecos, cuya satisfacción no está relacionado directamente con el trabajo.

Orbegozo (2016) precisa que la motivación intrínseca surge cuando se asume un problema como un reto personal sin solo esperar recompensa, por solo placer personal, guiado por la acción de concluir una tarea de manera satisfactoria. Esta necesidad psicológica es innata en el ser humano y se desarrolla: 1) con la necesidad de competencia por realizar una actividad; 2) la autodeterminación; y, 3) los sentimientos placenteros. En ese sentido, para motivar intrínsecamente a los estudiantes en aula se puede seguir las siguientes recomendaciones: 1) atender y adaptar las necesidades de la asignatura a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes; 2) el progreso estará en función de la relación docente – estudiante; 3) incrementar la participación e involucramiento del estudiante en sus aprendizajes; 4) equilibrar la tarea y la autonomía del estudiante; 5) asignar tareas grupales para su exposición; 6) los aprendizajes deben estar ligados a la experiencia práctica del estudiante; 7) permitir que los estudiantes señalen las estrategias de aprendizaje que les convenga; 8) proponer las directivas de trabajo; y 9) la retroalimentación a través de las evaluaciones permiten desarrollar habilidades y confianza, evitando las críticas que disminuyan a la persona.

Maslow (1943) plantea la Teoría de las necesidades, donde parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, y la importancia que tiene dentro de la

organización. La motivación humana se jerarquiza en cinco necesidades clasificadas en necesidades inferiores o de déficit y necesidades superiores o de desarrollo: 1) Necesidades de Autorrealización; 2) Necesidades de Reconocimiento o de estimación; 3) Necesidades de Pertenencia y de amor; 4) Necesidades de Seguridad; 5) Necesidades Elementales o fisiológicas. En las necesidades de orden inferior se encuentran: Fisiológicas: relacionadas a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. Seguridad: que tiende a la conservación, frente a situaciones de peligro, deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Las necesidades de orden superior se encuentran: Sociales o de afiliación: El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente. Estima: Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. (Maslow, 1943, p. 370).

Por otro lado, Herzberg desarrolla la teoría bifactorial de la motivación, donde la motivación de las personas está influida por: a) Factores de higiene o factores de mantenimiento: se relacionan al contexto del trabajo, encontrándose en: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la organización y la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; y, relaciones con los colegas, b) Factores Motivacionales: están relacionados con el contenido del trabajo, donde la motivación del logro y la responsabilidad está relacionada con el desempeño y reconocimiento del personal. Estos factores motivacionales se desarrollan por: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar el trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); y ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Para McClelland (1989) los motivos sólo constituyen un determinante de la conducta, del mismo modo que la conducta es influida por los valores, según lo que cada cultura valore. Aquí la motivación, no debe confundirse con la excitación

emocional innata para realizar una acción, tal como McDougall (1932) lo considera: instintos o propensiones (citado en McClelland, 1989, p.52). Una primera aproximación para medir la motivación humana, lo realiza Sheldon (1942) a partir de la medición de las características físicas del cuerpo (grasa, músculos, piel), para después, relacionarlas a rasgos motivacionales o del temperamento, clasificándolos en: somatotónicos y cerebrotónicos, llamados por otros autores, extrovertidos e introvertidos (citado en McClelland, 1989, p. 61). Por ello, McClelland (1989), se enfoca en el estudio de impulsos motivadores que desarrolla las personas que son producidos por el entorno cultural en la que crecieron: la familia, la escuela, etc. Así uno o más patrones tienden a estar arraigados entre los trabajadores. Estos patrones de motivación pueden ser: de logro, afiliación y poder (citado en Newstrom, 2011).

La motivación del logro, se orienta al estímulo de lograr y alcanzar metas que tienen los empleados. Las características que resaltan en los empleados son: asumen la responsabilidad de sus acciones, persiguen ser recompensado en función a sus esfuerzos y logros individuales o grupales, son influyentes y buscan que sus desempeños sean evaluados de forma continua a fin de mejorar en las labores para alcanzar las metas (McClelland, 1989).

La motivación de afiliación, está relacionada al impulso del trabajo en equipo, a establecer relaciones sociales entre personas compatibles en un sentido de comunidad. El trabajo de las personas motivadas por la afiliación se incrementa cuando sus acciones favorables de cooperación son elogiadas. Estas personas se desarrollan más en entornos agradables y en relaciones laborales con personas agradables. Sin embargo, si bien se desarrolla un trabajo cooperativo, un excesivo interés en estas relaciones sociales limita la conclusión de las tareas asignadas (McClelland, 1989).

La motivación de poder, se relaciona al impulso para influir sobre los demás, tener el control y causar efectos en sus organizaciones asumiendo riesgos. Las personas motivadas buscan poder de manera formal y ascienden a cargos donde su liderazgo es aceptado por todos. Sin embargo, el poder puede ser usado para el desarrollo de la organización o con fines personales (McClelland, 1989).

Sirota (2005), a partir de un estudio organizacional, resalta tres recompensas que los empleados desean para su trabajo: 1) Trato justo: empleo seguro, remuneración justa y respecto; 2) Sentido del logro, en el que sean reconocidos, haya retroalimentación, y propósito establecido; 3) camaradería, a partir de la confianza y el trabajo en equipo (citado en Newstrom, 2011, p.111).

Vroom, elabora un modelo de las expectativas, en el que la motivación es el producto de tres factores: 1) La valencia: se refiere a la preferencia exclusiva que tiene una persona de obtener una recompensa que está condicionada por la experiencia, a la intensidad de alcanzar una meta. La valencia puede ser positiva o negativa según la preferencia de alcanzar un objetivo. 2) Expectativa: es la creencia de realizar una tarea que genere satisfacción y está relacionado a la probabilidad del esfuerzo y el desempeño alcanzado. El nivel de eficacia personal se corresponde al nivel de valoración de la expectativa. 3) Instrumentalidad: es la recompensa que el personal recibe por la labor concluida. Para Vroom la motivación es la fuerza del impulso hacia la acción. Por ello, se debe considerar las percepciones y estimaciones que tienen las personas y de qué manera influyen en su conducta (citado en Newstrom, 2011, pp.122-124).

1.4. Formulación del problema

Por lo expuesto, se ha planteado el siguiente problema de investigación.

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre los procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

1.5. Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación tiene una relevante social, que contribuirá a conocer el nivel de influencia del liderazgo pedagógico directivo en la motivación laboral del personal en el Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, y sus resultados podrán ser utilizados en nuevos estudios que se realicen en los colegios de alto rendimiento a nivel nacional. En ese sentido, se evidenciará el rol de liderazgo que cumplen los directores en la gestión pedagógico, institucional y administrativo y los impactos en el logro de aprendizajes y a la calidad educativa de la educación en la Región de Moquegua.

En cuanto, al aporte metodológico, la investigación será de utilidad para otros investigadores que realicen trabajos relacionados al tema, y les aporte en el desarrollo y uso de métodos de investigación. Los instrumentos de recojo de información han sido validados por el juicio de expertos y podrían ser adaptados o contrastados en investigaciones que tengan como objeto de estudio al liderazgo pedagógico directivo y a la motivación laboral de cualquier institución educativa y especialmente, los Colegios de Alto Rendimiento. Asimismo, servirá como herramienta que aporte a mejorar en las dimensiones de la gestión directiva y de los procesos pedagógicos.

Finalmente, en cuanto al aporte práctico, los resultados de la investigación ayudarán a los directivos del Colegio a mejorar las prácticas educativas (la toma de decisiones, la autoevaluación, la participación, el trabajo en equipo, entre otros), el ejercicio del liderazgo pedagógico directivo (que integre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional), y sobre todo, la motivación laboral de los colaboradores educativos.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Ho: No existe relación entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₀: No existe relación entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₀: No existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₀: No existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

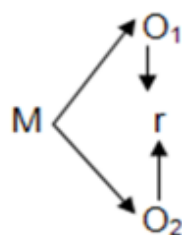
Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

II. METODO

2.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio no experimental tiene un diseño transversal, correlacional, puesto que implica “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular... [por ello]...miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.81).

El diseño correlacional es representado de la siguiente manera:



Dónde:

M: Muestra

O1: Variable 1 = Liderazgo pedagógico directivo

O2: Variable 2 = Motivación laboral

r: Relación entre las dos variables

2.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo pedagógico directivo

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (MINEDU, 2014).

Variable 2: Motivación laboral

Para McClellan, la motivación se genera en los elementos de la cultura en la que crecieron las personas. Así uno o más patrones tienden a estar arraigados entre los trabajadores. Estos patrones de motivación pueden ser: de logro, afiliación y poder (citado en Newstrom, 2011).

Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable 1: Liderazgo pedagógico directivo	El liderazgo pedagógico directivo se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo. El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (MINEDU, 2014).	El liderazgo logra su efectividad mediante: la Gestión directiva (gestión de recursos, un plan y evaluación, participación democrática, en el marco de una mejora continua) y la Procesos pedagógicos (basado en la colaboración continua, autoevaluación y acompañamiento sistémico).	Gestión directiva	Establecimiento de metas y expectativas.	Ordinal (escala Likert con 5 alternativas de respuesta)
				Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	
				Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	
				Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.	
			Procesos pedagógicos	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	

Variable 2: Motivación Laboral	Para McClelland, la motivación se genera en los elementos de la cultura en la que crecieron las personas. Así uno o más patrones tienden a estar arraigados entre los trabajadores. Estos patrones de motivación pueden ser: de logro, afiliación y poder (Newstrom, 2011).	El grado de motivación laboral puede medirse por impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante; impulso para relacionarse bien con otras personas, e impulso para influir en personas y situaciones.	Necesidad de logro	Toma de decisiones.	Ordinal (escala Likert con 5 alternativas de respuesta)
				Logro de objetivos.	
			Necesidad de poder	Participación	
				Influencia en los demás.	
			Necesidad de afiliación	Socialización	
				Trabajo en equipo	

2.3. Población y muestra

Población

La población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 174). La población del presente estudio se conforma por todo el personal académico que labora en la institución educativa.

Tabla 1
Personal que labora en la Institución Educativa

Área	N° de Personal
Académica	34
Bienestar y desarrollo Educativo	26
Personal Directivo y Administrativo	4
Total	64

Fuente: Relación de personal COAR -2018

Muestra

La muestra es el "subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste debe ser representativo de dicha población." (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 173). La muestra del presente estudio es no probabilística y está conformada por 60 personas que cumplen funciones pedagógicas y de soporte socioemocional del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua que laboran en el presente año 2018. Cabe mencionar que no se ha considerado a los directores y personal administrativo. El muestreo utilizado es de tipo población censal intencional.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

Las técnicas “se entienden como las operaciones, procedimientos o actividades de investigación...algunos las llaman ‘métodos’, por cuanto se trata de procedimientos de investigación.” (Niño, 2011, p. 29). En la presente investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta.

Instrumentos

Un instrumento de medición o de recolección de datos es aquel que “registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”, lográndose una correspondencia entre el mundo real y el mundo conceptual (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p.200).

Cuestionario para liderazgo pedagógico directivo: El instrumento comprende evaluar la variable liderazgo pedagógico directivo en las dimensiones: La gestión directiva; y los procesos pedagógicos. Se compone de los siguientes indicadores e ítems:

- Establecimiento de metas y expectativas. Ítems: 1,2, 3
- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Ítems: 4, 5, 6
- Obtención y asignación de recursos de manera estratégica. Ítems: 7, 8, 9
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Ítems: 10, 11, 12
- Asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Ítems: 13, 14, 15,16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Cuestionario para motivación laboral: El instrumento comprende evaluar la variable motivación laboral en las dimensiones: Necesidad de logro, Necesidad de poder, y Necesidad de afiliación. Se compone de los siguientes indicadores e ítems:

- Toma de decisiones. Ítems: 1, 2, 3, 4
- Logro de objetivos. Ítems: 5, 6, 7
- Participación. Ítems: 8, 9, 10
- Influencia en los demás. Ítems: 12, 13, 14, 15

- Socialización. Items: 16, 17, 18, 19
- Trabajo en equipo. Items: 20, 21, 22

Validez y confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos han sido sometidos a la validez de contenido (Juicio de experto) por 4 expertos, quienes validaron el contenido del instrumento del cuestionario (ver anexo N°4), siendo los siguientes:

- Dra. Catherine Fernandina Huacho Cruz
- Dr. Dulio Oseda Gago
- Dr. Robinson Almanza Cabe
- Dr. Eduardo Enrique Vásquez Vélez

Confiabilidad del instrumento

Para la validación y confiabilidad de los instrumentos de la investigación, se ha recurrido a la Validación por expertos y la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach. Para ello, se ha realizado una prueba piloto a 25 docentes para medir la confiabilidad de los instrumentos. Para el cálculo de la fiabilidad se utilizó un programa estadístico (SPSS) dando como resultado un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.961$ ($\alpha > 0.90$) para el instrumento “Liderazgo Pedagógico directivo”, y en el caso del instrumento que evalúa la “Motivación Laboral” se obtuvo un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.865$ ($\alpha > 0.80$). En tal sentido, se concluye que la confiabilidad es buena y se dio paso a la aplicación de los instrumentos de investigación.

2.5. Método de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos utilizados son:

- Estadística descriptiva: Tablas de frecuencias, gráficos y el cálculo de medidas descriptivas según el tipo de variable de estudio.

- Para la verificación de la hipótesis: el Coeficiente de correlación lineal de Rho Spearman para determinar la relación de las variables.
- Para el cálculo estadístico se hizo uso del software estadístico IBM-SPSS versión 22 y hojas de Excel.

2.6. Aspectos éticos

Para el proceso de la recolección de datos de la muestra y aplicación del cuestionario, se solicitó la autorización al Director General de la Institución Educativa “Colegio de Alto Rendimiento Moquegua”, la misma que se gestionó con anticipación mediante solicitud. En la aplicación del instrumento de recojo de datos se ha guardado la máxima confidencialidad y privacidad, manipulándose la información de los resultados en forma personal y escrita. Asimismo, los encuestados respondieron a los instrumentos de investigación de manera anónima con el consentimiento de cada docente y las autoridades respectivas respetando las políticas y normas internas de la institución.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

Los resultados obtenidos luego del procesamiento de las variables de las encuestas realizadas a la muestra censal, son presentados mediante tablas y figuras por cada variable de estudio, y sus dimensiones correspondientes. Para la contrastación de hipótesis de estudio se ha utilizado la Rho de Spearman.

En la tabla 2 se ha utilizado la prueba de normalidad de la muestra empleada en la investigación (prueba de Kolmogorov-Smirnov y prueba de Shapiro-Wilk) para comprobar si las variables se distribuyen de manera normal. Para ello, se establece las siguientes hipótesis: $H_0: p > 0.05$; $H_1: p < 0.05$

Tabla 2
Pruebas de normalidad para la muestra

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Necesidad de logro	,268	60	,000	,815	60	,000
Necesidad de poder	,315	60	,000	,802	60	,000
Necesidad de afiliación	,208	60	,000	,890	60	,000
Motivación laboral	,146	60	,003	,906	60	,000
Gestión directiva	,238	60	,000	,843	60	,000
Procesos pedagógicos	,177	60	,000	,912	60	,000
Liderazgo pedagógico directivo	,207	60	,000	,927	60	,001

Nota: ^a. Corrección de la significación de Lilliefors

De acuerdo al resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov que se muestra en la tabla 2, los puntajes obtenidos en las variables y sus correspondientes dimensiones no presentan una distribución normal ($p=0.001 < 0.05$), razón por la que se rechaza la hipótesis nula y se aplica la prueba no paramétrica, en este caso la prueba Rho de Spearman.

Tabla 3
Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo

	f	%
Bajo	18	30
Regular	32	53
Alto	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la variable “Liderazgo pedagógico directivo” se puede apreciar que según el tipo de liderazgo que ejerzan los directivos la gestión educativa y los proceso pedagógicos se enfocar eficientemente a desarrollar y conseguir las metas y objetivos institucionales para una mejora de los aprendizajes y calidad educativa. Los resultados encontrados en esta variable manifiestan un liderazgo pedagógico directivo de nivel regular representado por el 53% frente al 30% que manifiestan que hay un bajo liderazgo pedagógico. Finalmente, el 17% manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico es alto.

Figura 1
Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo

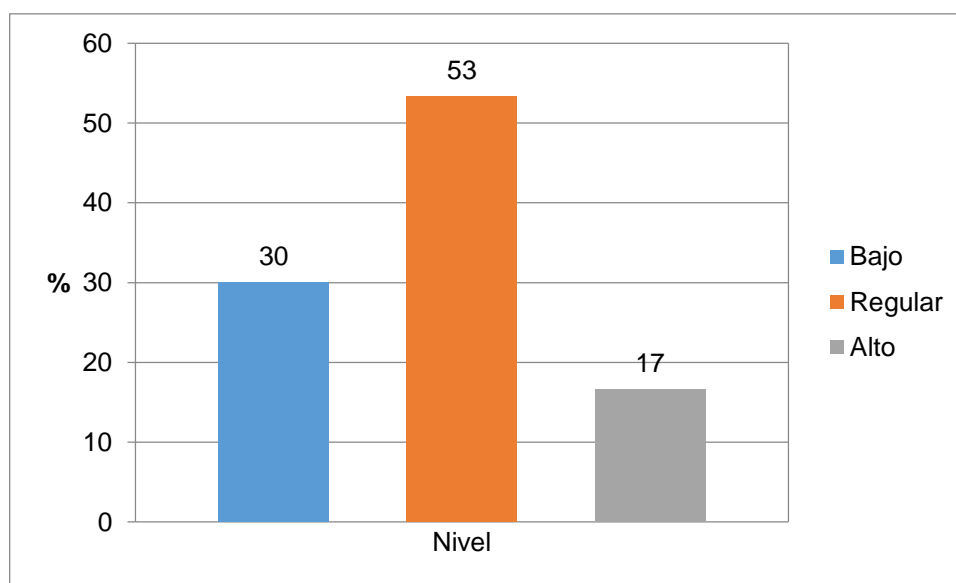


Tabla 4
Dimensión 1: La gestión directiva

	f	%
Bajo	19	32
Regular	25	41
Alto	16	27
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los resultados encontrados en la dimensión “Gestión directiva” muestra una tendencia regular en el establecimiento de metas y expectativas, en las acciones planificadas y coordinadas, en las acciones para la obtención y la asignación de los recursos de manera estratégica y sobre todo en la promoción y participación del aprendizaje, y del desarrollo profesional. El 41% de los encuestados proyectan un nivel regular en la gestión directiva, seguido por quienes lo perciben como un nivel bajo (32%), en tanto que el 27% manifiesta como nivel alto.

Figura 2
Dimensión 1: Gestión directiva

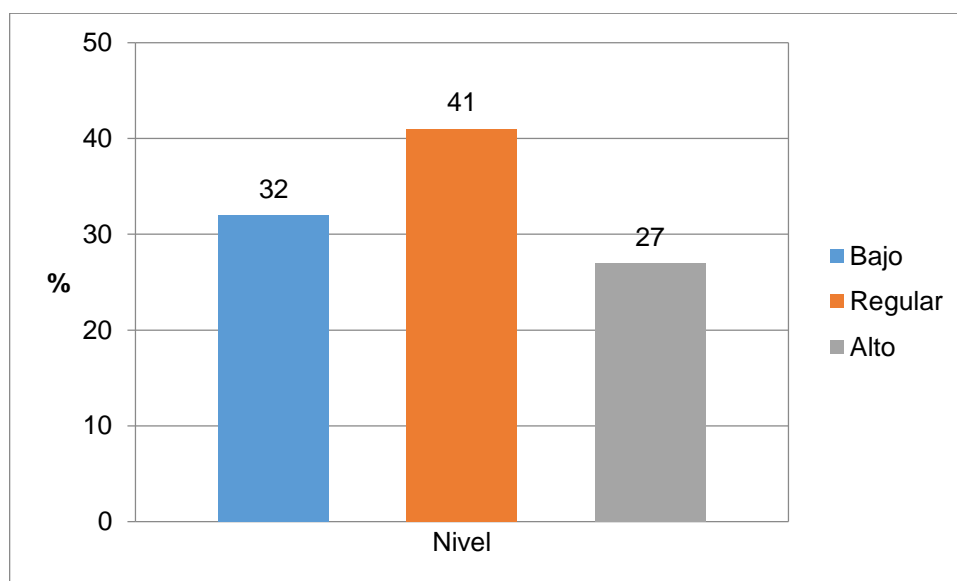


Tabla 5
Dimensión 2: Procesos pedagógicos

	f	%
Bajo	15	25
Regular	35	58
Alto	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en la dimensión “Procesos pedagógicos” muestran un nivel regular en que el líder directivo promueve una comunidad de aprendizaje, el trabajo colaborativo a través del acompañamiento integral y la reflexión crítica, orientada a la mejora de la práctica pedagógica en el aseguramiento de los logros de aprendizaje. Así tenemos que el 58% manifiesta un nivel regular, seguido del nivel bajo representado por el 25%. Mientras que sólo el 17% manifiesta un nivel alto; debiéndose mejorar en los procesos pedagógicos que se lideren en la institución.

Figura 3
Dimensión 2: Procesos pedagógicos

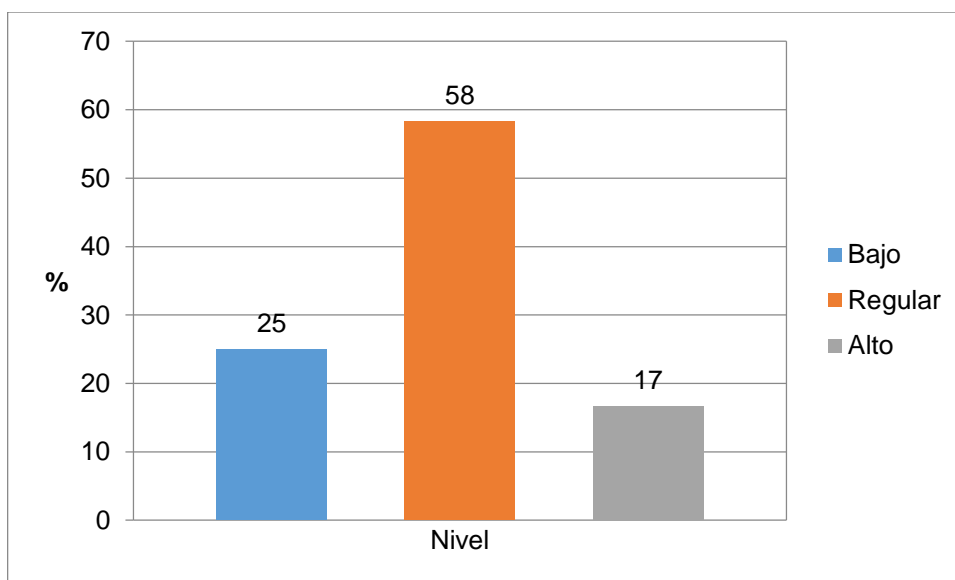


Tabla 6
Variable 2: Motivación laboral

	f	%
Bajo	10	17
Regular	41	68
Alto	9	15
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la variable “Motivación Laboral” se puede apreciar que los resultados encontrados están en un nivel regular, es decir que, a los docentes aún les falta motivación para que puedan mejorar su entorno profesional, sus competencias y habilidades educativas. No se sienten comprometidos con la institución, así lo manifiesta el 68% de encuestados. Frente al 17% que sienten que el nivel de motivación es baja. Finalmente, solo el 15% de los encuestados tiene una motivación alta, es decir quieren que su institución mejore y para ello tratan de conseguir las metas y objetivos planteados.

Figura 4
Variable 2: Motivación laboral

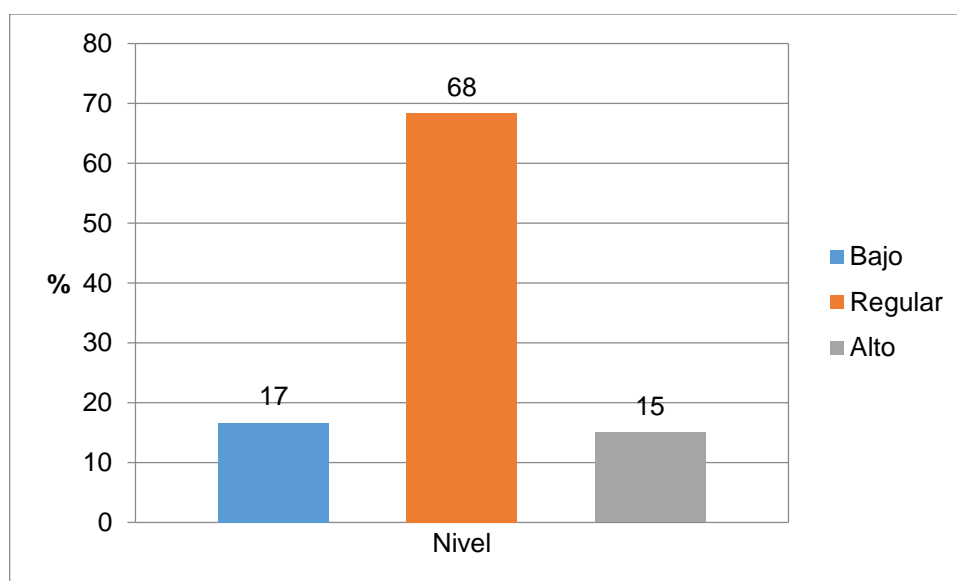


Tabla 7
Dimensión 1: Necesidad de logro

	f	%
Bajo	18	30
Regular	33	55
Alto	9	15
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la dimensión “Necesidad de logro” de la variable “Motivación Laboral” se puede apreciar que en ellas están inmersas la toma de decisiones y el logro de los objetivos, todo esto se concreta en una tendencia regular representada por el 55%, es decir que, muchos de los encuestados no se sienten comprometidos en la necesidad de logro. Asimismo sólo un índice reducido del 15% siente un compromiso real con la institución y trata de mejorarla. Finalmente el 30% tiene un nivel bajo de compromiso.

Figura 5
Dimensión 1: Necesidad de logro

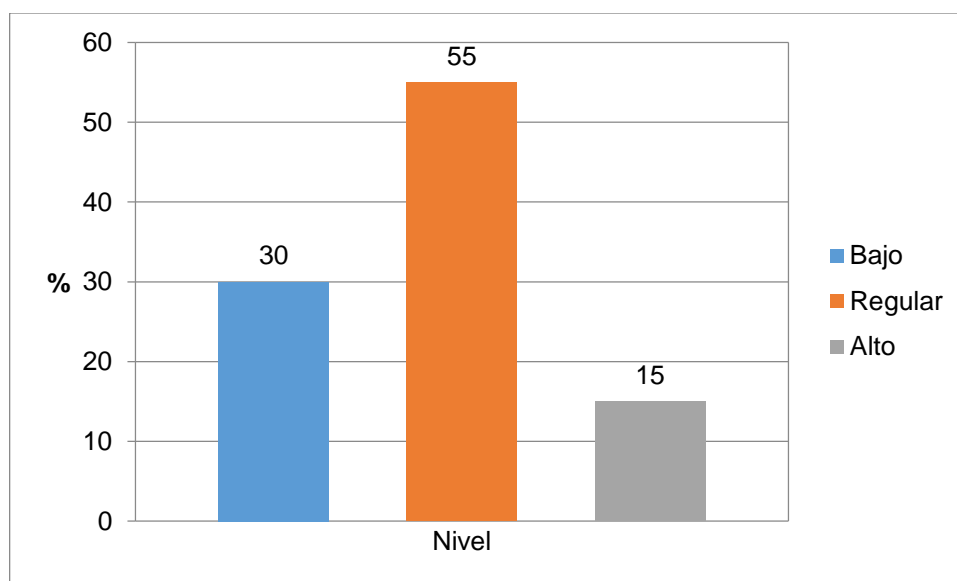


Tabla 8
Dimensión 2: Necesidad de poder

	f	%
Bajo	19	32
Regular	34	56
Alto	7	12
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la dimensión en la “Necesidad de poder” de la variable “Motivación Laboral”, se encuentran comprometidas la participación de los encuestados y la forma cómo se influye en los demás, esto quiere decir que depende de la persona que tenga iniciativa para que los demás participen, todo depende del Liderazgo que se presenten. El 56% de los encuestados manifiestan una nivel regular, seguido por un nivel bajo 32% finalmente, el 12% de los docentes o encuestados manifiestan un nivel alto de compromiso, participación y de influencia en sus compañeros.

Figura 6
Dimensión 2: Necesidad de poder

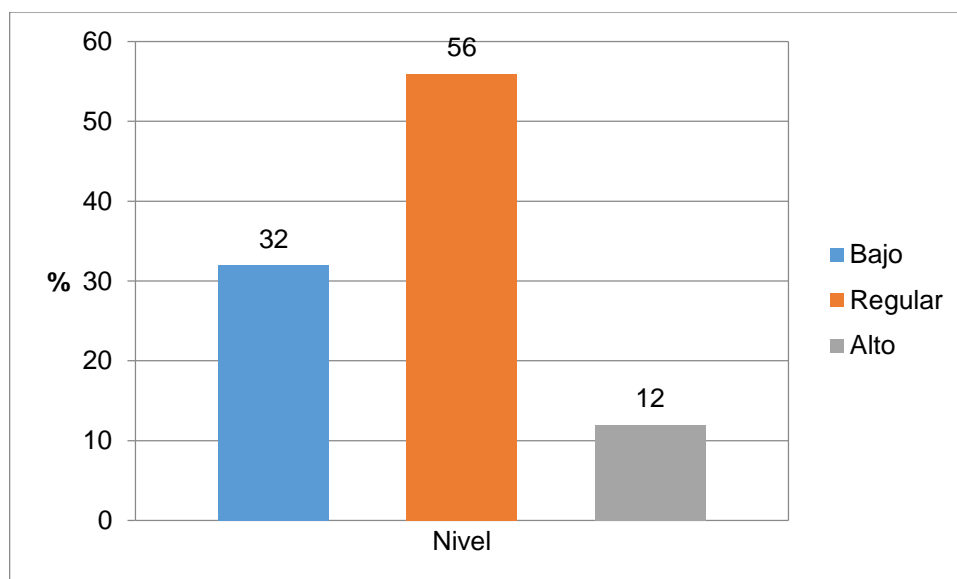


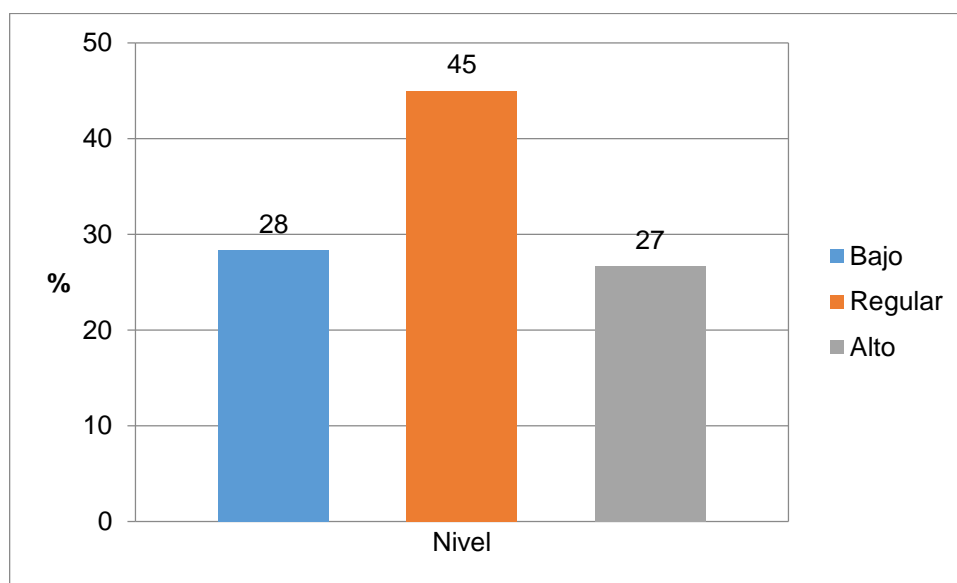
Tabla 9
Dimensión 3: Necesidad de afiliación

	f	%
Bajo	17	28
Regular	27	45
Alto	16	27
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la dimensión en la “Necesidad de afiliación” de la variable “Motivación Laboral”, se puede apreciar como elementos importantes a la socialización y el trabajo en equipo. Sin embargo, los docentes que no suelen o no saben trabajar en equipo representan el 28% a un nivel bajo. Este grupo trata de no estar centrado en los ideales institucionales y no establecen relaciones de cooperación. En cambio existe otro grupo que trabaja en equipo y socializa de una forma adecuada representados por el 27% a un nivel alto. Por otro lado, existe un grupo donde los docentes tienen una proyección de trabajo en equipo y socialización de nivel regular, que representa el 45%.

Figura 7
Dimensión 3: Necesidad de afiliación



3.2. Contrastación de Variables

Para la comprobación de la hipótesis se utiliza los coeficientes de la Tabla 10, que oscilan entre -0.1 (correlación negativa perfecta) a +1.0 (correlación positiva perfecta), considerando el 0 como ausencia de correlación, que corresponde a la Rho de Spearman.

Tabla 10
Coeficientes para la Rho de Spearman

RANGO	INTERPRETACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de la interpretación del coeficiente r de Pearson. Sampieri, Fernández, y Baptista (2010) *Metodología de la investigación*. 5ta. ed. D.F., México: McGraw Hill, p. 312

Comprobación de Hipótesis General

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 11
Correlaciones entre variables Liderazgo pedagógico directivo y Motivación laboral

		Motivación laboral	Liderazgo Pedagógico directivo
Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
	Sig. (bilateral)		,000
Liderazgo Pedagógico directivo	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Los resultados encontrados muestran que si existe relación entre las variables ya que el valor hallado es de $\rho = 0.604$ la cual es una tendencia moderada y su significancia hallada $p = 0.000$ es menor al límite ($p < 0.05$).

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 12
Correlación entre la dimensión Gestión directiva
y la variable Motivación laboral

		Gestión directiva
Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,413**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	60

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis específica, se puede apreciar una correlación $\rho = 0,413$ y un nivel de significancia de $p = 0.001$ lo cual demuestra la relación entre el motivación laboral y la dimensión “Gestión directiva”.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre la Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 13

**Correlación entre la dimensión Procesos pedagógicos
y la variable Motivación laboral**

		Procesos pedagógicos
Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,471**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis específica, se puede apreciar una correlación $\rho = 0,471$ y un nivel de significancia de $p = 0.001$ lo cual demuestra la relación entre la motivación laboral y la dimensión “Procesos pedagógicos”.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 14
**Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo y la dimensión
Necesidad de logro**

		Necesidad de logro
Liderazgo Pedagógico directivo	Coeficiente de correlación	,785**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis específica, se puede apreciar una correlación $\rho = 0,785$ y un nivel de significancia de $p = 0.00$ lo cual demuestra la relación entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la dimensión de la motivación de logro.

Hipótesis específica 4

H₀: No existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 15
Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo
y la dimensión Necesidad de poder

		Necesidad de poder
Liderazgo Pedagógico directivo	Coeficiente de correlación	,485**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	60

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis específica, se puede apreciar una correlación $\rho = 0,485$ y un nivel de significancia de $p = 0.00$ lo cual demuestra la relación entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la dimensión de la motivación de poder.

Hipótesis específica 5

Ho: No existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

H₁: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Tabla 16
Correlación entre el liderazgo pedagógico directivo
y la dimensión Necesidad de afiliación

		Necesidad de afiliación
Liderazgo Pedagógico directivo	Coeficiente de correlación	,329*
	Sig. (bilateral)	,010
	N	60

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis específica, se puede apreciar una correlación $\rho = 0,329$ y un nivel de significancia de $p = 0.010$ lo cual demuestra la relación entre el liderazgo pedagógico y la dimensión de motivación de afiliación.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran el nivel de aceptación de cada variable, y el grado de relación que tienen las variables y sus dimensiones. Así tenemos que: La variable Liderazgo pedagógico directivo, según la Tabla 3, muestra un nivel regular de liderazgo representado por el 53%, un 17% para el nivel alto, frente al 30% quienes manifiestan que hay un bajo liderazgo en la institución educativa. La definición que se ajusta al resultado es el proporcionado por Leithwood y Riehl (2005, p.20) y el Ministerio de Educación (2014). Asimismo, en cuanto a las acciones orientadas a la dirección de personas, el nivel de liderazgo ejercido coincide con el estilo de liderazgo democrático y el liderazgo Laissez-faire planteado por Lewin (1939).

Estos resultados se ven reflejados en la Tabla 4, en la dimensión “Gestión directiva” donde, si bien, hay un grupo que lo percibe con un nivel bajo (32%), en general, se muestra una tendencia regular a alta (que suman 68%) caracterizada por una planificación donde se establecen acciones y logro de metas coordinadas, la participación es democrática entre los actores educativos y la comunidad basada en el respeto y en prácticas interculturales; los recursos de la institución se gestionan equitativamente y sobre todo hay una evaluación periódica de la gestión interna de la institución a todo nivel.

De igual manera, en la Tabla 5, la dimensión “Procesos pedagógicos” muestra un nivel regular a alto (que suman 75%) caracterizada por una comunidad de aprendizaje docente en desarrollo, trabajo en equipo y una autoevaluación y formación continua del docente, así como, por un acompañamiento integral al docente en el proceso pedagógico. Por otro lado, el 25% manifiesta que el nivel de los procesos pedagógicos es bajo. Ambas dimensiones concuerdan con el primer dominio y segundo dominio, establecido en el Marco del buen desempeño directivo del Ministerio de Educación (2014).

Cabe precisar que si bien se comparte las dimensiones propuestas por Bolívar (2010) y Robinson (2007), la eficacia del liderazgo se percibe más en las dimensiones 4 y 5, correspondientes a las competencias relacionadas al segundo

dominio (Ministerio de Educación, 2014). Por lo tanto, se coincide con Leithwood y Riehl (2005, pp 18-19) cuando sostienen que el liderazgo implica un propósito y una dirección con metas claras donde el proceso de movilización e influencia permita que los roles puedan ser compartidos por designación formal o no formal, grupal o individual.

Ahora bien, el liderazgo que ejerce los directivos se trasciende a los docentes e indirectamente a toda la comunidad educativa. El liderazgo existe dentro de las relaciones sociales y sirve a fines sociales, en ese sentido se coincide con Fullan (1991) al considerar que las funciones que desempeñen los líderes representan a la escuela en la toma de decisiones a nivel de la comunidad. Asimismo, se coincide con la función política de participación que tiene el director, puntualizada por Cuenca (2015), relacionada al trabajo cooperativo dentro y fuera de la institución en el que el director es el gestor estratégico que establece alianzas participativas entre la escuela y comunidad (familia, organizaciones, instituciones, etc.) que permitan el proceso formativo de los actores escolares.

Por otro lado, la gestión y administración de los recursos internos de la institución, se corresponde a un liderazgo transaccional planteado por Leithwood (1994) y Varela (2010) que se centran en hacer más eficaces los procedimientos y prácticas establecidos, basados en la transacción de premios y castigos y en el cumplimiento de las reglas existentes limitándose a hacer cambios estructurales. Este liderazgo se diferencia al liderazgo transformacional planteado por Leithwood y Jantzi (2000). No obstante, se viene integrando elementos de este enfoque, y de manera concreta, se cumple la eficacia de las escuelas y el buen clima escolar, establecido por Robinson, Lloyd y Rowe (2008). Cabe mencionar que algunas prácticas de un liderazgo instruccional están presentes, sobre todo en la gestión administrativa (Ministerio de Educación, 2014).

Cabe resaltar que la comunidad de aprendizaje docente se encuentra en continuo desarrollo. La eficacia del liderazgo directivo se plasma en las competencias distribuidas y compartidas entre los docentes (coordinadores) concordando con lo planteado por Jabonero (2015), en relación a la función de gestor y pedagogo que

tiene el director en la mejora de los procesos pedagógicos; y, a la influencia que ejerce sobre docentes y estudiantes.

En cuanto al trabajo en equipo, el proceso de autoevaluación y formación continua del docente, la eficacia del liderazgo directivo en el colegio se muestra en el cumplimiento de estándares educativos, desarrollo de evaluaciones internas y externas (a personal de servicios de bienestar y servicios académicos: docentes y directivos), y fortalecimiento de capacidades en el marco de una política y gestión organizacional a nivel nacional – que rige a todos los colegios de alto rendimiento (COAR) – e internacional – relacionadas al programa Diploma del Bachillerato Internacional (IBO). En ese sentido, las prácticas educativas que vienen desarrollándose, son el resultado de un trabajo coordinado y distribuido de funciones y tareas planificadas de todos los agentes educativos, que se orienta a un solo objetivo de mejoramiento de los aprendizajes y calidad educativa; coincidiendo con lo planteado por Anderson (2010). Cabe resaltar que, este proceso educativo continuo hacia la calidad educativa se caracteriza por ser integral fundamentado en el ejercicio y fortalecimiento de valores organizacionales (COAR e IBO) que conjugan lo cognitivo y lo socio afectivo, tal cual lo ha presentado Ruiz (2015).

El liderazgo para el aprendizaje presentado por Bolívar (2010) se aproxima a las prácticas desarrolladas de acompañamiento integral al docente en el proceso pedagógico en el Colegio. La supervisión de logros de aprendizaje, el acompañamiento y estímulos al docente al progreso de la práctica educativa se vienen implementando de manera progresiva en el marco de un clima colaborativo. De igual manera, se coincide con Maureira, Moforte y Gonzalez (2014), en tres de las cuatro capacidades del liderazgo pedagógico directivo que están en proceso de desarrollado continuo en el colegio: la construcción de sentido, la relación con los demás, y la construcción de visión.

En cuanto a la variable “Motivación Laboral”, los resultados de la tabla 6 presentan los niveles de motivación laboral de los encuestados, en el que el 68% manifiesta un nivel regular de motivación, seguido por el 15% con un nivel alto, y solo el 17%

tienen un nivel de motivación baja. Se concuerda con la definición y sus indicadores de Newstrom (2011)

Estos resultados se ven reflejados en la Tabla 7, en la dimensión “Necesidad de logro” donde se muestra un nivel de tendencia regular (55%) a alta (15%), seguida de quienes tienen un nivel bajo (30%). Así, el 70% de los colaboradores se sienten motivados a lograr metas, son quienes asumen la responsabilidad de sus acciones (toma de decisiones) y aceptan que se les realice evaluaciones continuas a sus desempeños con el fin de mejorar las prácticas educativas y alcanzar las metas. Se relaciona con la motivación que presenta Orbegozo (2016) y McClelland (1989).

De igual manera en la Tabla 8, la dimensión “Necesidad de poder” se aprecia que la tercer parte (32%) de los colaboradores encuestados no están estimulados por una necesidad de poder, dependen de las iniciativas de otros para involucrarse en las actividades. Mientras que 56% muestra un nivel regular, solo el 12% se caracteriza por influir sobre los demás, mantener el control desde sus cargos y generar acciones efectivos en el colegio, asumiendo los riesgos que conlleve. Son colaboradores participativos que se adjudican el desarrollo del colegio, destacan por su liderazgo y son aceptados por todos sus compañeros el desarrollo de la organización o con fines personales. Este tipo de patrón motivacional se relaciona a la definición y elementos que presenta Amorós (2007) y McClelland (1989).

Por otro lado, en la tabla 9, la “Necesidad de afiliación”, se puede apreciar que el 45% de los colaboradores se sienten motivados regularmente por una necesidad de afiliación, seguida del 27% con una alta motivación. Sin embargo, el 28% de los colaboradores no se sienten motivados al trabajo en equipo ni establecen relaciones sociales fuertes entre ellos. Sin embargo para la mayoría de personas motivadas por la afiliación (72%) la cooperación y las relaciones sociales empáticas son importantes ya que facilitan el trabajo en equipo y permiten el logro de metas establecidas. Este tipo de patrón motivacional se relaciona al enfoque que presenta Chiavenato (2009) y McClelland (1989).

Los resultados de la tabla 11 muestran que si existe relación entre las variables liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de

Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018. El valor de $\rho = 0.604$ corresponde a una relación moderada y su significancia hallada $p = 0.000$ es menor al límite ($p < 0.05$). En suma, se la teoría empleada para la presente investigación confirma que las variables de estudio son elementos importantes en la teoría y enfoques de la pedagógica educativa. En tal sentido, el Ministerio de Educación (2014, 2016) lo consolida en el enfoque por resultados basado en desempeños donde los roles y responsabilidades generen un mayor impacto en la calidad educativa, vinculándose el trabajo docente directivo con la organización y la participación de la familia y la comunidad, donde la escuela – reformada –, se caracterice por la promoción del pensamiento crítico y reflexivo, la convivencia inclusiva, y se redefine el sentido de las relaciones con la comunidad.

Los antecedentes que se aproximan a similares resultados son Aguilera (2011), concordando con la valoración que tiene el esfuerzo realizado por los colaboradores y la efectividad de las acciones dentro de la institución, asimismo, la identificación oportuna de liderazgos contrarios a los objetivos de la organización permite que los colaboradores asuman responsabilidades en la toma de decisiones. Asimismo, se concuerda con los resultados de las investigaciones de Reymundo (2016) y León (2015) donde la variable liderazgo directivo muestran una influencia moderada (50%) y alta ($r = 0.912$). De igual manera, a nivel local, se concuerda con los resultados de las investigaciones de Chambilla (2017) y Argote (2018), obteniendo correlaciones positivas moderadas ($r = 0.737$) y altas (0.889) respectivamente. Sin embargo, se diferencia mucho del tipo de liderazgo (liderazgo burocrático) identificado en la investigación de Solís (2010) y a la correlación inexistente entre las variables de la investigación de Castillo (2010).

V. CONCLUSIONES

PRIMERO: Existe relación moderada ($\rho=0,604$) entre la liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico una mejor motivación laboral y viceversa.

SEGUNDO: Existe una relación moderada ($\rho=0,413$) entre la “Gestión directiva” y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a una mejor Gestión directiva, mejor motivación laboral y viceversa.

TERCERO: Existe una relación moderada ($\rho=0,471$) entre los “Procesos pedagógicos” y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir al mejorar los procesos pedagógicos se mejora la motivación laboral y viceversa.

CUARTO: Existe una relación moderada ($\rho=0,785$) entre liderazgo pedagógico y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejora la necesidad de logro y viceversa.

QUINTO: Existe una relación moderada ($\rho=0,485$) entre liderazgo pedagógico y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejora la necesidad de poder y viceversa.

SEXTO: Existe una relación baja ($\rho=0,329$) entre el liderazgo pedagógico y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejorar la necesidad de afiliación y viceversa.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Al director general, director académico, y directo de Bienestar y desarrollo Educativo, del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018, se recomienda darle más impulso a la gestión directiva y a los procesos pedagógicos, ejerciendo un liderazgo transformacional.

SEGUNDO: Al personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, que asuman el rol de líderes dentro de la institución educativa, que estén orientados al cumplimiento de metas y objetivos, que se basen en planes, se trabaje en equipo y sean más participativos.

TERCERO: Al director general, director académico, y directo de Bienestar y desarrollo Educativo, del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua que promuevan el trabajo colaborativo, tanto en el desarrollo de actividades curriculares, unidades didácticas como en el uso de material, equipos, e infraestructura, fomentando la participación de toda la comunidad educativa para que sean partícipes del proceso de aprendizaje.

CUAARTO: Al personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, fortalezca la relación entre el colegio y la comunidad a través del involucramiento a los padres, autoridades, e instituciones en actividades que permitan ser partícipes del proceso formativo de los actores educativos.

QUINTO: Finalmente, se recomienda los directores den mayor impulso a la capacidad de inventiva de todos los agentes educativos, donde el desarrollo pedagógico se encamina en innovaciones educativas y actitudes proactivas producto de un liderazgo directivo distribuido.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid
- Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4 (4), pp. 24-27. Recuperado de <http://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque: Editorial Universidad católica Santo Toribio Mogrovejo
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), pp. 34-52. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Argote, D. (2018). Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016 (tesis de maestría). Escuela de posgrado, Facultad de Ciencias Educación de la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 9-33. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Castaño, R. (2013). Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores (tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de: <http://hdl.handle.net/10017/20002>
- Castillo, V. (2010). Relación del liderazgo de la Directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009 (tesis de maestría). Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima

- Cervera, L. (2012). Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos. (Tesis doctoral). Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chambilla, B. (2017). Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017 (tesis de maestría). Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: International Thomson
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3era Ed. México: Mac Graw-Hill.
- Cuenca, R. (2015). Liderazgo escolar. *Ruta Maestra*, 13.ed. Bogotá: Editorial Santillana S.A.S. Recuperado de http://www.santillana.com.co/ruta_maestra/revistas_pdf/ruta_maestra_v_0013.pdf
- Jabonero, M. (2015). Liderazgo escolar. *Ruta Maestra*, 13.ed. Bogotá: Editorial Santillana S.A.S. Recuperado de http://www.santillana.com.co/ruta_maestra/revistas_pdf/ruta_maestra_v_0013.pdf
- Leithwood, K., Duke, D., (1999). A century quest to understand school leadership. En J. Murphy y K. Seahore Louis (Eds.). Handbook of research on educational administration. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Salesianos
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school". *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp.112-129. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>

- Leithwood, K., y Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? en W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda for research in educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press
- León, A. (2015). El Clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013 (tesis de maestría). Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Marcos, Lima
- Maslow, A. (1943). Teoría de la Motivación Humana
- Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), pp.134-153. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea
- Ministerio de Educación (2006). Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima. Lima: Unidad de Medición de la Calidad Educativa. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación (2012). Marco de buen desempeño docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes. Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2013). Cuaderno de trabajo para la gestión descentralizada de la educación. La gestión descentralizada de la educación. Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). Marco del buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela. Resolución Ministerial N°304-2014-MINEDU. Lima: MINEDU

- Ministerio de Educación (2016). Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. En *Diplomado en Gestión escolar y segunda especialidad en Gestión escolar con liderazgo pedagógico*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13 Ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Niño Rojas, V. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá: Ed. de la U.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). Avanzando hacia una mejor educación en el Perú. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Orbegozo, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan y Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), pp.75-93. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>
- Pachas, F. (2017). Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas – UGEL 7 – San Luis, 2016 (tesis de maestría). Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Reymundo, G. (2016). Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016 (Tesis de maestría). Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>

- Ruiz, M. (2015). Liderazgo escolar. *Ruta Maestra*. (13.ed.) Bogotá: Editorial Santillana S.A.S. Recuperado de http://www.santillana.com.co/rutamaestra/revistas_pdf/ruta_maestra_v_0013.pdf
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill
- Solís, S. (2010) La influencia del liderazgo en la Gestión Escolar (tesis de maestría). Escuela superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas del Instituto Politécnico Nacional, México.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2011). Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas. Lima: MINEDU. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

APENDICE A

Tabla A1

Resumen de principales patrones de liderazgo distribuido

Autores	Patrones	Características de definición del patrón
Gronn (2003)	Aditivos	Muchas personas diferentes pueden asumir funciones de liderazgo, pero sin mucho esfuerzo por tomar en cuenta actividades de liderazgo de otras personas dentro de la organización.
	Holístico	Interdependencia y coordinación entre diversos líderes que comparten objetivos.
Anderson et al.(2009)	Expansiva	Organización más horizontal (menos jerárquica)
	Metas específicas	Centrada o concertada para cuestiones específicas.
Spillane (2006)	División del trabajo	Diferentes líderes realizan por separado distintas tareas
	Coliderazgo (líder-plus)	Diferentes líderes realizan juntos tareas vinculadas entre sí (relaciones conscientemente manejadas y sinérgicas entre algunas, muchas, o todas las fuentes de liderazgo dentro la organización).
	Liderazgo en paralelo	Múltiples líderes realizan las mismas tareas, pero en contextos diferentes.
Leithwood et al. (2008)	Alineamiento planificado	Las tareas o funciones de las personas que ejercen liderazgo han sido pensadas con anterioridad, en forma planificada.
	Alineamiento espontaneo	Existe poca o nula planificación en decisiones del ejercicio del liderazgo. Más bien obedecen a intuiciones y están estructuradas en función de un alineamiento fortuito.
	Desajuste espontaneo	Esta configuración es similar al alineamiento espontaneo, en lo que se refiere a la

		distribución del liderazgo, pero en este caso, es menos fortuito.
	Desajuste anárquico	Existe un rechazo por parte de algunos o muchos líderes a la influencia de otras personas.
MacBeath (2011)	Formal	Roles asignados.
	Pragmático	Delegación ad-hoc de carga laboral.
	Estratégico	Basados en la contratación planificada de personas para influir positivamente.
	Incremental	Mayores responsabilidades asociadas a demostraciones de capacidad para liderar.
	Oportunista	Docentes capaces que extienden su liderazgo a toda la escuela.
	Cultural	Prácticas de liderazgo como cultura de ésta.

Fuente: Tomado de Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36 (146), p.144

Tabla A2
Del liderazgo tradicional al distribuido

Fases	N°	Descripción en la estructura organizativa
--------------	-----------	--

Concepción tradicional de liderazgo formal	I	El líder formal está por sobre sus colaboradores y ubicado en un nivel superior en el organigrama.
Etapas de conformación de liderazgo distribuido	II	El líder formal se ubica en el centro de su equipo, pero sus responsabilidades de mando prevalecen por sobre las del equipo.
	III	El líder formal comienza a posibilitar la toma de decisiones por medio de sus colaboradores.
	IV	El líder acentúa procesos de toma de decisiones con sus colaboradores, bajo un ambiente de confianza, promoviendo la responsabilidad compartida.
Inicio del liderazgo distribuido	V	El líder ya no se encuentra en el centro ni en la cúspide de la estructura, sino más bien pasa a ser el miembro del equipo, de manera que se genera una interdependencia entre todos.
Liderazgo distribuido	VI	Los integrantes se auto dirigen, asumen más responsabilidades y el rol de liderazgo formal se desplaza a otros asuntos. No obstante, apoya y provee de dirección si es necesario.

Fuente: Flaminis (2011) citado en Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36 (146), p.145

ANEXO

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua en el año 2018?</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018? 2. ¿Cuál es la relación que existe entre los procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>Objetivos Específicos: 1. Determinar la relación que existe entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018. 2. Determinar la relación que existe entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de</p>	<p>Antecedentes.</p> <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Castillo (2010) Relación del liderazgo de la Directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009, Facultad de Educación de la USIL. • Cervera, L.(2012) Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. UNSM. • Pachas (2017) Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas – UGEL 7 – San Luis, 2016, Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo. <p>A nivel internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evans (2015) Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, 	<p>Hipótesis General: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>Hipótesis específicos: 1. Existe una relación entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018. 2. Existe una relación entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Establecimiento de metas y expectativas •Obtención y asignación de recursos de manera estratégica •Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo •Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado •Asegurar un entorno ordenado y de apoyo 	<p>Tipo de investigación: Aplicada.</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Diseño de investigación: No experimental transversal</p> <div style="text-align: center;"> <p>Donde: M = Muestra O₁, Variable 1 O₂, Variable 2 r = relación entre las dos variables.</p> </div> <p>Población: Total de personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua en el año 2018.</p> <p>Muestra: no Probabilística, 60 sujetos conformada por el personal académico y de bienestar del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua en el año 2018.</p>

<p>Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?</p> <p>5. ¿Qué relación existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?</p>	<p>Moquegua en el año 2018.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>4. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>5. Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p>	<p>Programa de Doctorado 700H de la Universitat de Valencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aguilera (2011) Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, de la Universidad de Alcalá, Madrid. • Solís, S. (2010) La influencia del liderazgo en la Gestión Escolar. Instituto Politécnico Nacional. <p>Marco teórico referencial</p> <p>1) Liderazgo Pedagógico Directivo:</p> <p>Dimensiones del liderazgo pedagógico directivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión directiva • Procesos pedagógicos <p>2) Motivación Laboral:</p> <p>Dimensiones de la motivación laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro. • Necesidad de poder. • Necesidad de afiliación. 	<p>3.Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>4. Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p> <p>5. Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.</p>	<p>Variable 2: Motivación Laboral</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Logro de objetivos. • Participación • Influencia en los demás. • Socialización • Trabajo en equipo 	<p>Técnicas e instrumentos: <u>Encuesta</u> - cuestionario de encuesta</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Las tablas de distribución de frecuencias gráficos y el cálculo de medidas descriptivas según el tipo de variable de estudio.</p> <p>Para la verificación de la hipótesis: el Coeficiente de correlación lineal de Rho de Spearman para determinar la relación de las variables.</p>
---	---	--	--	---	---

ANEXO 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Liderazgo pedagógico directivo	Gestión directiva	Establecimiento de metas y expectativas	1. Se establecen en conjunto metas de aprendizaje	Cuestionario	Escala Ordinal (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			2. Se promueve una adecuada gestión del tiempo		
			3. Planificación orientada a mejorar procesos de aprendizaje		
		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	4. Se diagnostica al entorno que influye en el logro de aprendizaje.		
			5. Fomento de un clima laboral y trabajo en equipo.		
			6. Difusión de material educativo.		
		Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	7. Gestión y mejora de infraestructura.		
			8. Gestión y mejoramiento del equipamiento de la I.E.		
			9. Gestión y mejoramiento del material educativo de la I.E.		
		Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	10. Se Gestiona conflictos		
			11. Se promueve la Participación de la familia en el proceso de aprendizaje.		
			12. Se promueve la Transparencia en los resultados de aprendizaje		
	Procesos pedagógicos.	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	13. Desarrolla Capacitaciones internas de mejora del desempeño		
			14. Promueve espacios de intercambio de experiencias pedagógicas		

			15. Apoyo a proyectos de innovación		
			16. Se promueve la Participación conjunta en el proceso de planificación curricular		
			17. Orienta a los docentes en la elaboración de Unidades Didácticas y/o Sesiones de Aprendizaje		
			18. Orienta a los docentes en la aplicación de estrategias metodológicas.		
			19. Orienta a los docentes en el uso del tiempo priorizando actividades.		
			20. Orienta a los docentes en el uso de material educativo de aprendizaje.		
			21. Orienta a los docentes en el proceso de evaluación		
			22. Orienta a los docentes para que se socialice a la comunidad educativa los resultados de la evaluación		
Variable 2: Motivación Laboral	Necesidad de logro	Toma de decisiones.	1. Intento mejorar mi desempeño laboral	Cuestionario	Escala Ordinal (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			2. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes		
			3. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas		
			4. Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio		
	Logro de objetivos.		5. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas		
			6. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil.		
			7. Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo		
	Necesidad de poder	Participación	8. Me gusta trabajar en competición y ganar		
			9. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión.		

			10. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.
			11. El trabajo que realizo se relaciona con mis valores personales.
		Influencia en los demás.	12. Me gusta influenciar en las personas para conseguir mi objetivo
			13. Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.
			14. Me esfuerzo en el trabajo porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, etc.)
			15. Me esfuerzo en el trabajo porque otras personas me van a compensar o a dar incentivos (superiores, compañeros, etc.)
	Necesidad de afiliación	Socialización	16. A menudo me encuentro hablando con otras personas de la dependencia sobre temas que no forman parte del trabajo
			17. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia.
			18. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo.
			19. Realizo el trabajo para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, etc.)
		Trabajo en equipo	20. Me gusta pertenecer a los diversos grupos y organizaciones
			21. Prefiero trabajar con otras personas, más que trabajar solo.
			22. Realizo el trabajo en equipo para evitar que me critiquen (superiores, compañeros, etc.)

ANEXO 3

INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO DOCUMENTAL SOBRE LIDERAZGO PEDAGOGICO DIRECTIVO
Código:
<p>INSTRUCCIONES</p> <p>A continuación, presentamos las preguntas que permitirán analizar el Liderazgo Pedagógico directivo de la entidad. Responda las respectivas proposiciones marcando con un aspa (X) donde corresponda. El presente instrumento utiliza la siguiente escala siguiente:</p>

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

LIDERAZGO PEDAGOGICO DIRECTIVO	1	2	3	4	5
Establecimiento de metas y expectativas					
1. el/la directora/a establece conjuntamente con las y los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las y los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.					
2. el/la directora/a supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo					
3. el/la directora/a incorpora costos y presupuestos en la planificación institucional orientados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes					
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo					
4. el/la directora/a orienta la realización del diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes de las/os estudiantes					
5. el/la directora/a organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente					
6. el/la directora/a difunde entre las y los docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje					
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica					
7. el/la directora/a gestiona ante las instituciones públicas y/o privadas el incremento y/o mejoramiento de la infraestructura que demanda la institución educativa					
8. el/la directora/a gestiona ante las instituciones públicas y/o privadas el incremento y/o mejoramiento del equipamiento que demanda la institución educativa					
9. el/la directora/a gestiona ante las instituciones públicas y/o privadas el incremento y/o mejoramiento del material educativo que demanda la institución educativa					
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado					
10. el/la directora/a de la I.E. identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación					

11. el/la directora/a fomenta el apoyo de las familias en el aprendizaje de sus hijas/os					
12. el/la directora/a diseña, organiza e implementa mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (exposiciones, reuniones, paneles, etc.), para hacer públicos los resultados de los aprendizajes de las y los estudiantes					
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo					
13. el/la directora/a organiza espacios de capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de las y los docentes					
14. el/la directora/a organiza espacios de intercambio de experiencias en torno a las prácticas pedagógicas que llevan a cabo las y los docentes para mejorar el desempeño profesional de las y los docentes					
15. el/la directora/a apoya en la implementación de proyectos de innovación centrados en los aprendizajes de las y los estudiantes					
16. el/la directora/a orienta el proceso de planificación curricular anual con la participación de todas/os las y los docentes					
17. el/la directora/a orienta la elaboración de las Unidades Didácticas y/o Sesiones de Aprendizaje, organizando a las y a los docentes por grados y/o áreas curriculares					
18. el/la directora/a realiza observaciones de clase y orienta a las y a los docentes en la aplicación de estrategias metodológicas, que permitan el aprendizaje de las y los estudiantes					
19. el/la directora/a realiza observaciones de clase y orienta a las y a los docentes en el uso óptimo del tiempo, priorizando actividades que en su duración permitan el logro de aprendizajes en las y los estudiantes					
20. el/la directora/a realiza observaciones de clase y orienta a las y a los docentes en el uso de materiales educativos pertinentes con los aprendizajes que se han previsto lograr en las sesiones de clase					
21. el/la directora/a realiza observaciones de clase y orienta el proceso de evaluación teniendo en cuenta los aprendizajes que se han previsto lograr en las/os estudiantes					
22. el/la directora/a orienta a las/os docentes para la comunicación de los resultados de la evaluación de los aprendizajes, asegurando que las/os estudiantes, sus madres y padres cuenten con la información de manera oportuna					

INSTRUMENTO DOCUMENTAL SOBRE MOTIVACION LABORAL
Código:
INSTRUCCIONES A continuación, presentamos las preguntas que permitirán analizar el Motivación Laboral en la entidad. Responda las respectivas proposiciones marcando con un aspa (X) donde corresponda. El presente instrumento utiliza la siguiente escala siguiente:

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

MOTIVACION LABORAL	1	2	3	4	5
Toma de decisiones					
1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
2. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
3. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas					
4. Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio					
Logro de objetivos					
5. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
6. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
7. Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo					
Participación.					
8. Me gusta trabajar en competición y ganar					
9. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
10. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
11. El trabajo que realizo se relaciona con mis valores personales					
Influencia en los demás					
12. Me gusta influenciar en las personas para conseguir mi objetivo					
13. Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
14. Me esfuerzo en el trabajo porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, etc.)					
15. Me esfuerzo en el trabajo porque otras personas me van a compensar o a dar incentivos (superiores, compañeros, etc.)					
Socialización					
16. Me encuentro hablando con otras personas de la dependencia sobre temas que no forman parte del trabajo					
17. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la dependencia.					
18. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo					
19. Realizo el trabajo para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, etc.)					
Trabajo en equipo					
20. Me gusta pertenecer a los diversos grupos y organizaciones					
21. Prefiero trabajar con otras personas, más que trabajar solo					
22. Realizo el trabajo en equipo para evitar que me critiquen (superiores, compañeros, etc.)					

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de evaluación					Observación y/o recomendaciones		
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI
V1: Liderazgo pedagógico	La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Establecimiento de metas y expectativas	el/la directora/a establece conjuntamente con las y los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las y los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.						✓			✓				
									✓		✓		✓			
		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	el/la directora/a supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo						✓		✓		✓			
									✓		✓		✓			
		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	el/la directora/a orienta la realización del diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes de las/os estudiantes						✓		✓		✓			
							✓		✓		✓					
		Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	el/la directora/a organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente						✓		✓		✓			
							✓		✓		✓		✓			
			el/la directora/a difunde entre las y los docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje						✓		✓		✓			
									✓		✓		✓			

[Firma]

[illegible]

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre Liderazgo pedagógico".

Objetivo: Conocer el nivel liderazgo pedagógico directivo del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Dirigido a: Directivos del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: D. SEDA GODO, DULO

Grado Académico del Evaluador: P. Lic. P. Lic.

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			✓	


Firma del Validador
D. SEDA GODO, DULO

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento
Moquegua - 2018

Autora: Ana María Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones		
				Muy en desacuerdo	desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión				Relación entre el indicador y el ítem				Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI			NO
V2: Motivación Laboral	Necesidad de logro	Toma de decisiones	Intento mejorar mi desempeño laboral						✓		✓			✓				
			Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes						✓		✓			✓				
			Me gusta ser programado(a) en tareas complejas						✓		✓			✓				
			Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio						✓		✓			✓				
	Logro de objetivos		Me gusta fijar y alcanzar metas realistas						✓		✓			✓				
			Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil						✓		✓			✓				
			Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo						✓		✓			✓				

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre motivación laboral".

Objetivo: Conocer el grado de motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Dirigido a: Personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: *DESOD. GAGO, DULIO*

Grado Académico del Evaluador: *Doctor*

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			<i>✓</i>	


Firma del Validador
D. DESOD. GAGO, DULIO

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de evaluación								Observación por recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V1: Liderazgo pedagógico	La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Establecimiento de metas y expectativas	el/la directora/a establece conjuntamente con las y los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las y los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.					✓		✓		✓				
			el/la directora/a supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo					✓		✓		✓				
			el/la directora/a incorpora costos y presupuestos en la planificación institucional orientados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes					✓		✓		✓				
			el/la directora/a orienta la realización del diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes de las/os estudiantes					✓		✓		✓				
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo		el/la directora/a organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente					✓		✓		✓				
		el/la directora/a difunde entre las y los docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje					✓		✓		✓					


CATHERINE F. HUACHO CRUZ
Doctora en Educación

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre Liderazgo pedagógico".

Objetivo: Conocer el nivel liderazgo pedagógico directivo del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Dirigido a: Directivos del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Huacho Cruz, Catherine, Fernandez.....

Grado Académico del Evaluador: Doctora.....

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
				✓


CATHERINE HUACHO CRUZ
Doctora en Educación

Firma del Validador


ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento
Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones				
				Muy en desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión				Relación entre el indicador y el ítem					Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
V2: Motivación Laboral	Necesidad de logro	Toma de decisiones	Intento mejorar mi desempeño laboral					✓		✓					✓					
			Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes						✓		✓					✓				
			Me gusta ser programado(a) en tareas complejas						✓		✓					✓				
			Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio						✓		✓					✓				
	Logro de objetivos		Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					✓		✓					✓					
			Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil						✓		✓					✓				
			Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo					✓		✓					✓					


CATHERINE E. HUACHO CRUZ
 Doctora en Educación

[illegible]


CATHERINE F. HUACHO CRUZ
Doctora en Educación
FIRMA DEL VALIDADOR

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre motivación laboral".

Objetivo: Conocer el grado de motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Dirigido a: Personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Huacho Cruz Catherine Ferrandina

Grado Académico del Evaluador: Doctora

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
				✓


CATHERINE E. HUACHO CRUZ
Doctora en Educación

Firma del Validador

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018
Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta				Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	
V1: Liderazgo pedagógico	Establecimiento de metas y expectativas		el/la directora/a establece conjuntamente con las y los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las y los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.						✓			✓		✓		
											✓			✓		
	La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes		el/la directora/a incorpora costos y presupuestos en la planificación institucional orientados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes											✓		
														✓		
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo		el/la directora/a orienta la realización del diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes de las/os estudiantes											✓		
														✓		
			el/la directora/a organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente												✓	
															✓	
			el/la directora/a difunde entre las y los docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje												✓	
															✓	

[illegible]

FIRMA DEL VALIDADOR

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre Liderazgo pedagógico".

Objetivo: Conocer el nivel liderazgo pedagógico directivo del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Dirigido a: Directivos del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: EDUARDO ENRIQUE VÁSQUEZ JÉNER

Grado Académico del Evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
				✓



 Firma del Validador

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento

Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
				Muy en desacuerdo	desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V2: Motivación Laboral	Necesidad de logro	Toma de decisiones	Intento mejorar mi desempeño laboral						✓		✓			✓			
			Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes						✓		✓			✓			
			Me gusta ser programado(a) en tareas complejas						✓		✓			✓			
			Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio						✓		✓			✓			
	Logro de objetivos	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas							✓		✓			✓			
		Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil							✓		✓			✓			
		Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo							✓		✓			✓			

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre motivación laboral".

Objetivo: Conocer el grado de motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Dirigido a: Personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: VÁSQUEZ VELAZQUEZ EDUARDO ENRIQUE

Grado Académico del Evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
				✓


Firma del Validador

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento
Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
									Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta				
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V1: Liderazgo pedagógico	La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Establecimiento de metas y expectativas	el/la directora/a establece conjuntamente con las y los docentes las metas de aprendizaje que deben lograr las y los estudiantes y las señalan en los instrumentos de gestión escolar como el Plan Anual de Trabajo, la Planificación Curricular Anual, etc.						✓							✓	
									✓					✓			✓
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo		el/la directora/a incorpora costos y presupuestos en la planificación institucional orientados a mejorar los aprendizajes de las y los estudiantes						✓							✓	
									✓					✓			✓
			el/la directora/a orienta la realización del diagnóstico del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los aprendizajes de las/os estudiantes						✓							✓	
			el/la directora/a organiza espacios de integración del personal docente y administrativo que fomenten un clima laboral favorable, al trabajo en equipo y un desempeño profesional eficiente						✓							✓	
			el/la directora/a difunde entre las y los docentes y estudiantes los materiales educativos con que cuenta la institución educativa en beneficio de la enseñanza y el aprendizaje						✓							✓	

[illegible]

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre Liderazgo pedagógico".

Objetivo: Conocer el nivel liderazgo pedagógico directivo del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Dirigido a: Directivos del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua – 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Robinson Almona Cabe

Grado Académico del Evaluador: Doctor

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			X	


Firma del Validador

ANEXO N° 04: MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
Título: Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento
Moquegua - 2018

Autora: Ana Maria Arias Villegas.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de Respuesta					Criterios de evaluación								Observación y/o recomendaciones
				Muy en desacuerdo	desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión				Relación entre el indicador y el ítem				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
V2: Motivación Laboral	Necesidad de logro	Toma de decisiones	Intento mejorar mi desempeño laboral						✓		✓		✓				
			Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes						✓		✓		✓				
			Me gusta ser programado(a) en tareas complejas						✓		✓		✓				
			Mis decisiones están motivadas por los valores y necesidades del Colegio						✓		✓		✓				
			Me gusta fijar y alcanzar metas realistas						✓		✓		✓				
	Logro de objetivos	Logro de objetivos	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil						✓		✓		✓				
Me siento orgulloso del trabajo que logro o realizo								✓		✓		✓					

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento: "Cuestionario sobre motivación laboral".

Objetivo: Conocer el grado de motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018

Dirigido a: Personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua - 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador: *Robinson Almaraz Cabe*

Grado Académico del Evaluador: *Doctor*

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
			✓	

[Firma]
Firma del Validador

ANEXO 5
FIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	87.96	183.290	.652		.959
Item 2	88.12	176.693	.674		.959
Item 3	88.52	180.010	.578		.961
Item 4	88.04	178.040	.774		.958
Item 5	87.96	179.623	.731		.958
Item 6	88.04	188.373	.451		.961
Item 7	87.84	188.223	.479		.961
Item 8	88.08	181.827	.763		.958
Item 9	88.28	186.793	.602		.960
Item 10	88.16	175.973	.858		.957
Item 11	88.20	182.167	.639		.959
Item 12	87.96	177.373	.712		.959
Item 13	88.48	170.343	.828		.957
Item 14	88.36	174.407	.775		.958
Item 15	88.16	174.140	.849		.957
Item 16	88.12	176.360	.875		.957
Item 17	87.96	173.207	.922		.956
Item 18	88.12	179.693	.828		.958
Item 19	88.16	183.807	.636		.960
Item 20	88.32	184.477	.638		.960
Item 21	88.00	182.583	.696		.959
Item 22	87.88	183.527	.753		.959

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	77.44	75.673	.073		.797
Item 2	78.08	73.493	.173		.795
Item 3	77.68	71.977	.483		.785
Item 4	77.72	72.627	.406		.787
Item 5	77.52	72.260	.486		.785
Item 6	77.64	73.323	.327		.790
Item 7	77.56	72.173	.481		.785
Item 8	78.24	72.690	.179		.796
Item 9	78.84	67.557	.457		.780
Item 10	78.56	77.007	-.088		.805
Item 11	77.60	72.250	.461		.786
Item 12	79.68	75.227	.022		.804
Item 13	78.24	70.607	.295		.790
Item 14	79.64	67.157	.477		.779
Item 15	79.56	71.340	.243		.793
Item 16	79.36	65.407	.547		.774
Item 17	78.76	65.690	.404		.785
Item 18	79.00	61.000	.607		.767
Item 19	79.20	70.500	.249		.794
Item 20	78.28	67.710	.561		.776
Item 21	78.28	71.460	.269		.791
Item 22	79.32	59.643	.689		.760

ANEXO 6

BASE DE DATOS

Variable 1: Liderazgo Pedagógico Directivo

muestra	D1			D2			D3			D4			D5									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
2	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
3	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
9	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
10	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
11	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
12	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
14	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
16	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
17	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
18	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
19	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
20	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
21	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
22	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
23	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
24	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
28	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
29	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
30	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
32	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
34	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
35	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
36	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
37	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
39	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
41	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
42	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
43	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	2	2	1	3	1	3	3	4	1
45	5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	3	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
47	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	5	1	1	1	1	3	4	4	1	4	3	1
48	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
49	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
50	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	2	3	2	5	5	2
51	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
52	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
54	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4
56	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4
57	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	3	4
58	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4
60	1	5	1	1	3	2	2	1	3	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	3	5	4

Variable 2: Motivación laboral

Muestra	D1				D2			D3				D4				D5				D6		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
2	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
3	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
4	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
5	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
6	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
7	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
8	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
9	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
10	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
11	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
12	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
13	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
14	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
15	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
16	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
17	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
18	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
19	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
20	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
21	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
22	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
23	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
24	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
25	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
26	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
27	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
28	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
29	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
30	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
31	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
32	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
33	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
34	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
35	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
36	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
37	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
38	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
40	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
41	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
42	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
43	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
44	5	1	1	1	1	3	4	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
45	5	4	4	1	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
46	4	1	5	1	1	3	2	2	1	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4
47	4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
48	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
49	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
50	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	5
51	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
52	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
53	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
54	3	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
55	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
56	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	4	4
57	5	1	1	1	3	4	4	1	4	5	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4
58	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
59	5	5	1	1	3	2	2	1	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	4	2	2	1	3	1	3	3	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5

ANEXO 7
AUTORIZACION DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

SOLICITO: Autorización para la aplicación de encuesta.

Señor director del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua.

S.D.



Ana Maria Arias Villegas, identificada con DNI N°

04430223, domiciliada en Av. Manuel C. de la Torre.

Con el debido respeto me presento antes usted para expresarle:

Que habiendo elaborado mi proyecto de tesis de postgrado en la Maestría de Gestión Pública de la Universidad Privada Cesar Vallejo, con el título "Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto rendimiento de Moquegua – 2018". En tal sentido, me encuentro en la etapa de recolección de información y elaboración de informe de resultados. Por ello, solicito a Usted, autorización para la aplicación de una encuesta a todo el personal de la institución que usted dignamente dirige. Dicha encuesta será aplicada el día 09 del presente.

En espera a su autorización, me despido de usted.

Moquegua, junio del 2018

Atentamente,



ANA MARIA ARIAS VILLEGAS
Maestría en Gestión Pública

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

**EL DIRECTOR GENERAL DEL COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE
MOQUEGUA, QUE SUSCRIBE LA PRESENTE, ENTREGA LA SIGUIENTE:**

CONSTANCIA

A Doña **ANA MARIA ARIAS VILLEGAS**, quien ha realizado la aplicación de los instrumentos de investigación de su Tesis titulada "**Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018**"; como proceso para la obtención del grado de Magister en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, demostrando responsabilidad, gran sentido de trabajo y responsabilidad durante la aplicación de los instrumentos de investigación.

Se entrega la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Moquegua, julio 2018

Atentamente,


Adan Obando Diaz
Director General del Colegio de Alto Rendimiento
MOQUEGUA
Ministerio de Educación

ANEXO 8

FOTOGRAFÍA



**Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del
Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018**

Executive pedagogical leadership and the work motivation of the personnel of the Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018

Br. Ana Maria, Arias Villegas

amary27@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación aplicada tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. Y la hipótesis prevista es probar si: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

Por este motivo se ha realizado una investigación cuantitativa de tipo correlacional, con un diseño no experimental, transversal. Para responder a los problemas de investigación y cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se ha elaborado un cuestionario por cada variable de estudio, dirigida a 60 docentes de la institución educativa, para determinar los niveles de relación entre las variables de estudio. La muestra es no probabilística y corresponde a un muestreo tipo censal.

El resultado de la investigación ha reportado la existencia de una relación positiva moderada ($\rho=0.604$) entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la variable motivación laboral. Finalmente, se ha determinado que si existe una relación entre las variables de estudio, la cual se caracteriza por un liderazgo pedagógico directivo moderado en la gestión directiva y en los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que influye regularmente en el logro de metas y objetivos, en la participación y en el trabajo en equipo, es decir, en la motivación laboral del personal de la institución educativa.

Palabras Clave: Liderazgo pedagógico directivo, motivación laboral, planificación, participación y trabajo en equipo.

ABSTRACT

The purpose of this applied research is to determine the relationship between management pedagogical leadership and the work motivation of the staff of the Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. And the expected hypothesis was: There is a relationship between directive pedagogical leadership and work motivation of the staff of the Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

For this reason, a correlation-type quantitative research has been carried out, with a non-experimental, transversal design. To answer the research problems and meet the research objectives, the survey technique was used and as a tool, two questionnaires were prepared for each study variable, to determine the levels of relationship between the study variables, aimed at 60 teachers of the educational institution, to determine the levels of relationship between the study variables. The sample is non-probabilistic and corresponds to a census type sampling.

The result of the investigation has reported the existence of a moderate positive relationship ($\rho = 0.604$) between the directive pedagogical leadership variable and the labor motivation. Finally, it has been determined that there is a relationship between the study variables, which is characterized by moderate pedagogical leadership in the management and in the pedagogical processes for the improvement of learning, which regularly influences the achievement and the objectives, in participation and in teamwork, that is, in the work motivation of the staff of the educational institution.

Keywords: Managerial pedagogical leadership, work motivation, planning, participation and teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación se sitúa en la línea de investigación “Reforma y modernización del Estado”, realizado en Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018; y para su

desarrollo se ha establecido dimensiones por cada variable. Variable 1: Liderazgo pedagógico directivo conformada por las dimensiones: Gestión directiva y Procesos pedagógicos. Variable 2: Motivación Laboral conformada por las dimensiones: Necesidad de logro; Necesidad de poder y Necesidad de afiliación.

Las investigaciones realizadas en el ámbito internacional que se dedican a la temática de estudio se encuentran en Evans (2015) con su tesis doctoral en Psicología de la Educación "*Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas peruanas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima*", del Programa de Doctorado 700H de la Universitat de Valencia, quien analiza la Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de Instituciones Educativas, a partir de una investigación mixta, aplica cuestionarios a estudiantes, directores de 21 instituciones educativas, concluyendo que los directivos no ejercen liderazgo transformacional y su nivel de Inteligencia Emocional es bastante inadecuado para la responsabilidad que se les exige, observándose que la Autoestima no es la requerida para las funciones de Liderazgo, lo cual afecta en la conducción de personal. Asimismo, Aguilera (2011) en su tesis doctoral en educación "*Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*", de la Universidad de Alcalá, Madrid, a partir del empleo de un método mixto, analiza la relación entre el clima de trabajo y el liderazgo; concluyendo que los centros de la Fundación Creando Futuro se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa, valorándose el esfuerzo extra y la efectividad de los empleados dentro de la institución. Del mismo modo, en el ámbito nacional, la investigación de León (2015) con su tesis de maestría en Educación, "*El Clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*", Facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Marcos, de tipo descriptiva-correlacional, se propuso medir la relación entre el Clima organizacional y el estilo del liderazgo del Director. A partir de la aplicación de encuestas a docentes y personal administrativo, concluyo que existe una alta relación entre clima organizacional y el estilo de liderazgo del director (Prueba de Pearson $r=0,912$). Por su parte, en el ámbito local, Chambilla (2017) con su tesis de maestría en Educación "*Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la*

Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017”, Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, a partir de una investigación de tipo correlacional, se planteó comprobar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional, mediante la aplicación de una encuesta a 25 docentes, concluyendo que existe relación significativa entre las variables (correlación positiva moderada $r=0.737$). Con similar resultado y conclusión ($r=0,889$), Argote (2018) presenta la investigación de tipo descriptivo-correlacional, donde se plantea medir la influencia del liderazgo de los directivos en el desempeño docente, a través de la aplicación de un cuestionario a 131 docentes, realizada en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016.

El liderazgo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood y Riehl, 2005, p.20) donde el líder puede desempeñar varios roles y funciones a partir de factores individuales, contextuales, y de las metas que se proponga.

A partir de la clasificación del liderazgo que realiza por Leithwood y Duke (1999), los autores Leithwood y Jantzi (2000) resaltan el liderazgo directivo transformacional como el liderazgo que apunta al fomento del desarrollo de capacidades y al compromiso individual con las metas institucionales establecidas, que para algunos autores, este tipo de liderazgo está relacionado con el liderazgo carismático que se distingue del enfoque de liderazgo transaccional, que se basa en una transacción de intercambios según las necesidades y objetivos que se persigan (Varela, 2010. citado en Almirón, Tikhomirova, Trejo y García, 2015).

Para Cuenca (2015) el director cumple funciones trascendentales, tales como: 1) funciones técnico-administrativas; 2) las funciones humanas y culturales; 3) las funciones políticas de participación; y 4) funciones de liderazgo pedagógico. El liderazgo pedagógico directivo es distribuible dentro del equipo directivo, democrático, intrínseco de la organización y no de un individuo, por ello, está relacionada a la capacidad que tiene la institución para lograr aprendizajes significativos para todos.

Anderson (2010) resalta la eficacia del liderazgo directivo y la calidad de las prácticas e influencias en la mejora educativa, donde las buenas prácticas están relacionadas

con el cumplimiento de estándares, con evaluaciones y competencias profesionales, con políticas y gestión organizacional. Este liderazgo directivo debe ser pensado de manera distribuida y colaborativa.

Bolívar (2010) precisa que los directores y directoras deben promover los cambios en la estructura organizativa de las instituciones educativas, y a través del liderazgo pedagógico directivo entendida como un “liderazgo para el aprendizaje”, basado en la implementación de prácticas de liderazgo distribuido o compartido

El Ministerio de Educación ha elaborado dos documentos: el Marco de buen desempeño docente (MINEDU, 2012) donde contiene los dominios, competencias y desempeños que sirven de base para el ejercicio pedagógico del directivo; y, el Marco de buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014) conformado por: Dominios, Competencias, y Desempeños. Así tenemos: Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: conformada por las competencias que tiene el directivo a través de: 1) la planificación institucional y logro de metas; 2) la promoción de la participación democrática intercultural de actores educativos y la comunidad; 3) el desarrollo de condiciones operativas gestionando equitativa e eficientemente los recursos de la institución; y 4) la evaluación sistemática de la gestión de la institución educativa. Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Las competencias del directivo en este dominio se enfocan en: 1) la promoción de una comunidad de aprendizaje con los docentes, la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación continua; 2) la gestión de procesos pedagógicos dentro de la institución educativa mediante el acompañamiento sistemático al docente (MINEDU, 2014, pp. 33-34). Similar clasificación, presentan Robinson (2007), mediante 5 dimensiones prácticas eficaces de liderazgo (citado en Bolívar, 2010; MINEDU, 2016).

La Motivación Laboral se define como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (Amorós, 2007, p. 81). Por ello, al estar el comportamiento de los directivos orientado al logro de metas de la institución, influirá en la motivación de los trabajadores, y su producción dentro de la institución educativa, a través de elementos como a) el Esfuerzo y dedicación para lograr objetivos institucionales; b) Necesidad:

basada en estímulos individuales que originen un comportamiento de satisfacer la necesidad de logro; y, c) Metas organizacionales. La motivación incentiva al personal al desarrollo laboral bajo condiciones de interés por el trabajo que pueda satisfacer y lograr buenos resultados.

Al respecto Chiavenato (2009), identifica a la motivación como un elemento de las bases para el facultamiento en la toma de decisiones, donde se caracteriza por: motivar, incentivar a las personas, reconocer un buen trabajo, recompensar a las personas, festejar que alcancen las metas, y la participación de los resultados (p. 195). Por otro lado, Chiavenato (2004) puntualiza que, la motivación en la persona está constituida por: una necesidad, impulso (satisfacer necesidades), comportamiento o acción, Desempeño (para alcanzar la meta) y Satisfacción de la necesidad (incentivo o frustración) (p. 317). Newstrom (2011), observa que el papel de la motivación y la habilidad dan como resultado un desempeño potencial según los recursos y oportunidades que se le brinde. Por ello, la motivación del trabajo “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p.107). Existen motivadores intrínsecos, cuando la persona se siente recompensada por su trabajo; y motivadores extrínsecos, cuya satisfacción no está relacionado directamente con el trabajo.

Orbegozo (2016) precisa que la motivación intrínseca surge cuando se asume un problema como un reto personal sin solo esperar recompensa, por solo placer personal, guiado por la acción de concluir una tarea de manera satisfactoria.

Maslow (1943) plantea la Teoría de las necesidades, donde parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, y la importancia que tiene dentro de la organización. La motivación humana se jerarquiza en cinco necesidades clasificadas en necesidades inferiores o de déficit y necesidades superiores o de desarrollo: 1) Necesidades de Autorrealización; 2) Necesidades de Reconocimiento o de estimación; 3) Necesidades de Pertenencia y de amor; 4) Necesidades de Seguridad; 5) Necesidades Elementales o fisiológicas.

Por su parte, Herzberg desarrolla la teoría bifactorial de la motivación, donde la motivación de las personas está influida por: a) Factores de higiene o factores de mantenimiento: se relacionan al contexto del trabajo, y b) Factores Motivacionales: están relacionados con el contenido del trabajo (Newstrom, 2011).

McClelland (1989), se enfoca en el estudio de impulsos motivadores que desarrolla las personas que son producidos por el entorno cultural en la que crecieron: la familia, la escuela, etc. Así uno o más patrones tienden a estar arraigados entre los trabajadores. Estos patrones de motivación pueden ser: a) De logro: son aquellas como el afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. b) De poder: es la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. c) De afiliación: es la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas (citado en Newstrom, 2011).

La reforma educativa en el Perú ha puesto en evidencia la necesidad de establecer políticas que busquen el cambio organizacional, la gestión educativa, la profesionalización de la carrera docente, el cambio en el enfoque de gestión (institucional, pedagógica y administrativa), y competencias renovadas de dirección en las instituciones educativas a nivel nacional. Diversos estudios a nivel nacional, precisan que las funciones administrativas de los directores son la que ocupan más tiempo pese a que la estructura de políticas educativas esté orientada hacia un enfoque basado en el liderazgo pedagógico (Cuenca, 2015). Estas prácticas de liderazgo directivo generan malestar en los docentes manifestando que los directores realizan pocas actividades de implementación pedagógica, y que sus logros y desempeños no son reconocidos, lo cual afecta en la motivación y compromiso de los docentes, por ende, en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

La problemática regional también se presenta con ciertos matices dentro del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, producto de la adecuación progresiva a los estándares de calidad que tienen los Colegios de Alto Rendimiento y la Organización del Bachillerato Internacional. Lo que implica un alto compromiso y despliegue de esfuerzos compartidos, trabajo bajo presión por resultados, autoevaluación continua, entre otros; los cuales viene generando de manera gradual los resultados esperados, y con ellos, también, problemas y desafíos que resolver.

Problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018?

Objetivo general: Determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Hipótesis general: Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

II. METODOLOGÍA

La investigación es no experimental, con un diseño correlacional, transversal. Para ello, se ha planteado dos variables de investigación: Liderazgo pedagógico directivo y Motivación laboral con sus correspondientes dimensiones.

La población del presente estudio se conforma por 64 trabajadores que laboran en la Institución educativa, según relación de personal contrato CAS 2018.

La muestra no probabilística seleccionada comprende 60 trabajadores que cumplen funciones pedagógicas y de soporte socioemocional del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua que laboran en el presente año 2018 (no se ha considerado a los directores y personal administrativo). El muestreo utilizado es de tipo población censal intencional.

Para la recolección de datos se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario para ambas variables, estos instrumentos fueron validados por expertos y la fiabilidad por el Alfa de Cronbach, obteniéndose resultados aceptables en ambos instrumentos.

En el proceso de recogida de datos y aplicación del cuestionario, se solicitó la autorización al Director General de la Institución Educativa “Colegio de Alto Rendimiento Moquegua”, guardando la máxima confidencialidad y privacidad, manipulándose la información de los resultados en forma personal y escrita. Asimismo, los encuestados respondieron a los instrumentos de investigación de manera anónima con el consentimiento de cada docente y las autoridades respectivas respetando las políticas y normas internas de la institución.

III. RESULTADOS

Tabla 1
Variable 1: Liderazgo Pedagógico directivo

	f	%
Bajo	18	30
Regular	32	53
Alto	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

Para la variable “Liderazgo pedagógico directivo”, los resultados encontrados en esta variable manifiestan un liderazgo pedagógico directivo de nivel regular representado por el 53% frente al 30% que manifiestan que hay un bajo liderazgo pedagógico. Finalmente, el 17% manifiestan que el nivel de liderazgo pedagógico es alto.

Tabla 2
Dimensión 1: La gestión directiva

	f	%
Bajo	19	32
Regular	25	41
Alto	16	27
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

La Dimensión “Gestión directiva” proyectan un nivel regular en la gestión directiva 41% seguido por quienes lo perciben como un nivel bajo (32%), en tanto que el 27% lo considera un nivel alto.

Tabla 3
Dimensión 2: Procesos pedagógicos

	f	%
Bajo	15	25
Regular	35	58

Alto	10	17
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la Dimensión: “Procesos pedagógicos”, el 58% manifiesta un nivel regular, seguido del nivel bajo representado por el 25%. Mientras que sólo el 17% manifiesta un nivel alto; debiéndose mejorar en los procesos pedagógicos que se lideren en la institución.

Tabla 4

Variable 2: Motivación laboral

	f	%
Bajo	10	17
Regular	41	68
Alto	9	15
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

Para la Variable: “Motivación Laboral” los resultados encontrados están en un nivel regular, lo manifiesta el 68% de encuestados, frente al 17% que sienten que el nivel de motivación es baja. Finalmente, solo el 15% de los encuestados tiene una motivación alta, es decir quieren que su institución mejore y para ello tratan de conseguir las metas y objetivos planteados.

Tabla 5

Dimensión 1: Necesidad de logro

	f	%
Bajo	18	30
Regular	33	55
Alto	9	15
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

La dimensión “Necesidad de logro” muestra una tendencia regular representada por el 55%, es decir que, muchos de los encuestados no se sienten comprometidos en la necesidad de logro. Asimismo, sólo el 15% siente un compromiso real con la institución y trata de mejorarla. Finalmente el 30% tiene un nivel bajo de compromiso.

Tabla 6
Dimensión 2: Necesidad de poder

	f	%
Bajo	19	32
Regular	34	56
Alto	7	12
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de “Necesidad de poder”, el 56% de los encuestados manifiestan una nivel regular, seguido por un nivel bajo (32%) y finalmente, el 12% de los encuestados manifiestan un nivel alto de compromiso, participación y de influencia en sus compañeros.

Tabla 7
Dimensión 3: Necesidad de afiliación

	f	%
Bajo	17	28
Regular	27	45
Alto	16	27
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia

La dimensión “Necesidad de afiliación”, el 28% a manifiesta un nivel bajo, el 27% un nivel alto, y un 45% de encuestados muestran un nivel regular, donde se caracteriza por tener una proyección de trabajo en equipo y socialización.

Contrastación de la hipótesis general

Tabla 7
Correlaciones entre variables Liderazgo pedagógico directivo y Motivación laboral

		Motivación laboral	Liderazgo Pedagógico directivo
Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
	Sig. (bilateral)		,000
Liderazgo Pedagógico directivo	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis nula H_0 : No existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Hipótesis alterna H_1 : Existe relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua en el año 2018.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Puesto que $\rho=0,604$ y con una significancia de 0,000 (p-valor = $0.000 < 0.05$) bilateral, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Conclusión estadística: Se concluye que si existe una relación entre las variables de estudio.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran el nivel de aceptación de cada variable, y el grado de relación que tienen las variables y sus dimensiones. Así tenemos que para la variable Liderazgo pedagógico directivo se muestra un nivel regular a alto (70%), frente al 30% quienes manifiestan que hay un bajo liderazgo en la institución educativa. La definición que se ajusta al resultado es el proporcionado por Leithwood y Riehl (2005, p.20) y el Ministerio de Educación (2014). Asimismo, en cuanto a las acciones orientadas a la dirección de personas, el nivel de liderazgo ejercido coincide con el estilo de liderazgo democrático y el liderazgo Laissez-faire planteado por Lewin (1939). La dimensión “Gestión directiva” se muestra una tendencia regular a alta (que suman 68%), seguido por quienes lo perciben con un nivel bajo (32%). Estos resultados se caracterizan por una planificación donde se establecen acciones y logro de metas coordinadas, concordando con Leithwood y Riehl (2005, pp 18-19). En cuanto a la participación democrática entre los actores educativos y la comunidad basada en el respeto y en prácticas interculturales, se relaciona con lo indicado por Fullan (1991) y Cuenca (2015). Respecto a los recursos de la institución, la gestión equitativa y sobre todo a la evaluación periódica de la gestión interna de la institución a todo nivel existente en el Colegio, s concuerda con el liderazgo transaccional planteado por Leithwood (1994) y Varela (2010), y en menor medida con el liderazgo transformacional planteado por Leithwood y Jantzi (2000).

La dimensión “Procesos pedagógicos” muestra un nivel regular a alto (que suman 75%) caracterizada por una comunidad de aprendizaje docente en desarrollo, trabajo en equipo y una autoevaluación y formación continua del docente, coincidiendo con lo planteado por Anderson (2010) y la integralidad del aprendizaje de lo cognitivo y lo socioafectivo, presentado por Ruiz (2015). Asimismo, en cuanto al acompañamiento integral al docente en el proceso pedagógico, el “liderazgo para el aprendizaje” presentado por Bolívar (2010) se aproxima a las prácticas desarrolladas en el Colegio, así como, en las cuatro capacidades del liderazgo

pedagógico directivo que presenta Maureira, Moforte y Gonzalez (2014). Por otro lado, el 25% manifiesta que el nivel de los procesos pedagógicos es bajo. Ambas dimensiones concuerdan con el primer dominio y segundo dominio, establecido en el Marco del buen desempeño directivo del Ministerio de Educación (2014). En relación a las dimensiones de Bolívar (2010) y Robinson (2007, citado en Ministerio de Educación, 2016), la eficacia del liderazgo se percibe más en las dimensiones 4 y 5.

En cuanto a la variable “Motivación Laboral”, los resultados presentan los niveles de motivación laboral de los encuestados, en el que el 68% manifiesta un nivel regular de motivación, seguido por el 15% con un nivel alto, y solo el 17% tienen un nivel de motivación baja. Se concuerda con la definición y sus indicadores de Newstrom (2011). En la dimensión “Necesidad de logro” donde se muestra un nivel de tendencia regular (55%) a alta (15%), seguida de quienes tienen un nivel bajo (30%). Así, el 70% de los colaboradores se sienten motivados a lograr metas, son quienes asumen la responsabilidad de sus acciones (toma de decisiones) y aceptan que se les realice evaluaciones continuas a sus desempeños con el fin de mejorar las prácticas educativas y alcanzar las metas. Se relaciona con la motivación que presenta Orbegozo (2016) y McClelland (1989). De igual manera, la dimensión “Necesidad de poder”, muestra que la tercer parte (32%) de los colaboradores encuestados no están estimulados por una necesidad de poder y dependen de las iniciativas de otros para involucrarse en las actividades. Los que muestran un nivel regular (56%), y nivel alto (12%), se caracterizan por influir sobre los demás, mantener el control desde sus cargos y generar acciones efectivos en el colegio, asumiendo los riesgos que conlleve y son colaboradores participativos que se adjudican el desarrollo del colegio, Este tipo de patrón motivacional se relaciona a la definición y elementos que presenta Amorós (2007) y McClelland (1989). Respecto a la dimensión “Necesidad de afiliación”, se puede apreciar que el 45% de los colaboradores se sienten motivados regularmente por una necesidad de afiliación, seguida del 27% con una alta motivación. Sin embargo, el 28% de los colaboradores no se sienten motivados al trabajo en equipo ni establecen relaciones sociales fuertes entre ellos. La mayoría de encuestados están motivados por la afiliación (72%), donde la cooperación y las relaciones sociales empáticas son

importantes ya que les facilita el trabajo en equipo y les permite el logro de metas establecidas. Este tipo de patrón motivacional se relaciona al enfoque que presenta Chiavenato (2009) y McClelland (1989).

Los resultados de la contrastación de hipótesis muestran que si existe relación entre las variables de estudio (relación moderada positiva $\rho = 0.604$). Los antecedentes que se aproximan a similares resultados son Aguilera (2011), concordando con la valoración que tiene el esfuerzo realizado por los colaboradores y la efectividad de las acciones dentro de la institución, asimismo, la identificación oportuna de liderazgos contrarios a los objetivos de la organización permite que los colaboradores asuman responsabilidades en la toma de decisiones. Asimismo, se concuerda con los resultados de las investigaciones de Reymundo (2016) y León (2015) donde la variable liderazgo directivo muestran una influencia moderada (50%) y alta ($r = 0.912$). a nivel local, se concuerda con los resultados de las investigaciones de Chambilla (2017) y Argote (2018), que obtuvieron correlaciones positivas moderadas ($r = 0.737$) y altas (0.889) respectivamente. Sin embargo, se diferencia mucho del tipo de liderazgo (liderazgo burocrático) identificado en la investigación de Solís (2010) y a la correlación inexistente entre las variables de la investigación de Castillo (2010).

En suma, la teoría empleada para la presente investigación confirma que las variables de estudio son elementos importantes en la teoría y enfoques de la pedagógica educativa. En tal sentido, el Ministerio de Educación (2014; 2016) lo consolida en el enfoque por resultados basado en desempeños donde los roles y responsabilidades generen un mayor impacto en la calidad educativa.

V. CONCLUSIONES

PRIMERO: Existe una relación moderada ($\rho = 0,604$) entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico una mejor motivación laboral y viceversa.

SEGUNDO: Existe una relación moderada ($\rho=0,413$) entre la Gestión directiva y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua 2018; es decir a una mejor Gestión directiva, mejor motivación laboral y viceversa.

TERCERO: Existe una relación moderada ($\rho=0,471$) entre los Procesos pedagógicos y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir al mejorar los procesos pedagógicos se mejora la motivación laboral y viceversa.

CUARTO: Existe una relación moderada ($\rho=0,785$) entre liderazgo pedagógico y la necesidad de logro del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejora la necesidad de logro y viceversa.

QUINTO: Existe una relación moderada ($\rho=0,485$) entre liderazgo pedagógico y la necesidad de poder del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejora la necesidad de poder y viceversa.

SEXTO: Existe una relación baja ($\rho=0,329$) entre el liderazgo pedagógico y la necesidad de afiliación del personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018; es decir a un mejor liderazgo pedagógico se mejora la necesidad de afiliación y viceversa.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Al director general, director académico, y directo de Bienestar y desarrollo Educativo, del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, 2018, se recomienda darle más impulso a la gestión directiva y a los procesos pedagógicos, ejerciendo un liderazgo transformacional.

SEGUNDO: Al personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, que asuman el rol de líderes dentro de la institución educativa, que estén orientados al cumplimiento de metas y objetivos, que se basen en planes, se trabaje en equipo y sean más participativos.

TERCERO: Al director general, director académico, y directo de Bienestar y desarrollo Educativo, del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua que promuevan el trabajo colaborativo, tanto en el desarrollo de actividades curriculares, unidades didácticas como en el uso de material, equipos, e infraestructura, fomentando la participación de toda la comunidad educativa para que sean partícipes del proceso de aprendizaje.

CUARTO: Al personal del Colegio de Alto Rendimiento de Moquegua, fortalezca la relación entre el colegio y la comunidad a través del involucramiento a los padres, autoridades, e instituciones en actividades que permitan ser partícipes del proceso formativo de los actores educativos.

QUINTO: Finalmente, se recomienda los directores den mayor impulso a la capacidad de inventiva de todos los agentes educativos, donde el desarrollo pedagógico se encamina en innovaciones educativas y actitudes proactivas producto de un liderazgo directivo distribuido.

VI. REFERENCIAS

- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro (tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid
- Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4 (4), pp. 24-27. Recuperado de <http://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque: Editorial Universidad católica Santo Toribio Mogrovejo
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), pp. 34-52. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>

- Argote, D. (2018). Liderazgo de los directivos y su influencia con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de la provincia de Ilo, Moquegua 2016 (tesis de maestría). Escuela de posgrado, Facultad de Ciencias Educación de la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 9-33. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Chambilla, B. (2017). Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017 (tesis de maestría). Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: International Thomson
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3era Ed. México: Mac Graw-Hill.
- Cuenca, R. (2015). Liderazgo escolar. Ruta Maestra, 13.ed. Bogotá: Editorial Santillana S.A.S. Recuperado de http://www.santillana.com.co/rutamaestra/revistas_pdf/ruta_maestra_v_0013.pdf
- Jabonero, M. (2015). Liderazgo escolar. Ruta Maestra, 13.ed. Bogotá: Editorial Santillana S.A.S. Recuperado de http://www.santillana.com.co/rutamaestra/revistas_pdf/ruta_maestra_v_0013.pdf
- Leithwood, K., Duke, D., (1999). A century quest to understand school leadership. En J. Murphy y K. Seashore Louis (Eds.). *Handbook of research on educational administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school". *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp.112-129. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Leithwood, K., y Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? en W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda for research in educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press
- León, A. (2015). El Clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del Director en la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013 (tesis de maestría). Facultad de Educación. Universidad Nacional de San Marcos, Lima
- Maslow, A. (1943). *Teoría de la Motivación Humana*
- Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 36(146), pp.134-153. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela*. Resolución Ministerial N°304-2014-MINEDU. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación (2016). *Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. En *Diplomado en Gestión*

escolar y segunda especialidad en Gestión escolar con liderazgo pedagógico. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/cursos-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13 Ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Orbegozo, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan y Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), pp.75-93. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>